DOCUMENT RESUME

ED 373 535 FL 022 137

AUTHOR Cowles, Maria Antonia

TITLE Discussion of the Design and Implementation of the Lauder Content-Based Curriculum: Practical and Theoretical Considerations.

PUB DATE 2 Apr 93

NOTE 67p.; Paper presented at the Annual Conference on Languages and Communication for World Business and the Professions (11th, Ypsilanti, MI, April 13-16, 1993).

PUB TYPE Reports - Evaluative/Feasibility (142) -- Tests/Evaluation Instruments (160) -- Speeches/Conference Papers (150)

EDRS PRICE MF01/PC03 Plus Postage.

DESCRIPTORS *Area Studies; *Business Administration Education; College Second Language Programs; Course Evaluation; *Cross Cultural Training; *Cultural Awareness; Curriculum Design; Curriculum Development; French; Higher Education; Immersion Programs; *Interdisciplinary Approach; International Trade; Japanese; Languages for Special Purposes; Masters Programs; Portuguese; Program Descriptions; Program Implementation; Questionnaires; Records (Forms); Second Language Instruction; *Second Languages; Uncommonly Taught Languages

IDENTIFIERS *Content Area Teaching; *Lauder Institute of Management Internatl Studies; University of Pennsylvania

ABSTRACT

The dual-degree MBA/MA program of the University of Pennsylvania is described. The program is designed to provide future business leaders with superior international management education and prepare them to operate effectively and comfortably in the global economy through social and professional language skills and knowledge of diverse cultural environments, including business, contemporary, and traditional cultures. Description of the program includes information on program structure, admission criteria, evolution of the language and cultural perspectives program, and principles of curriculum design used for this component. Staff development needs, a current program redesign effort, and the role of content-based language learning are discussed briefly. Program elements scheduled for each semester of the 24-month program are charted, including components from the business administration program, master of arts program, joint credit, and non-credit elements. A brief bibliography is included. Appended materials include the student questionnaire used for redesign of the program's Western European segment and excerpts from the Japanese, French, and Portuguese instructional materials. (MSE)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

ED 373 535

DISCUSSION OF THE DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE LAUDER CONTENT-BASED CURRICULUM: PRACTICAL AND THEORETICAL CONSIDERATIONS*

PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY

Geoffrey Voght

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC).

Maria Antonia Cowles
The Lauder Institute
University of Pennsylvania

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

INTRODUCTION

The mission of the Joseph H. Lauder Institute of Management and International Studies, the dual-degree, MBA/MA program of the Wharton School and the School of Arts & Sciences of the University of Pennsylvania, is to provide future business leaders with a superior international management education and to prepare them to operate effectively and comfortably in the global economy through their skills in foreign languages and their knowledge of diverse cultural environments. Established in 1983 as a result of the vision and generosity of Leonard Lauder and the Honorable Ronald Lauder, the Institute offers a twenty-four-month management education program with a solid foundation in language skills, cultural awareness, and international perspectives.

The last decade has witnessed the significant impact of the internationalization of markets and the resulting need for management to have an understanding of other cultures and the ability to communicate effectively and appropriately in a particular region of the world.

PROGRAM DESCRIPTION

Lauder students major in a Wharton functional discipline (e.g., Finance, Management, Marketing, etc.). In addition, they select a regional and language specialization in East Asia (Chinese or Japanese), Western Europe (French or German), the Republics of the former Soviet Union (Russian), Latin America (Portuguese or Spanish), or the United States (English for non-native speakers).

FL022137

A. THE DESIGN OF THE LANGUAGE AND CULTURAL PERSPECTIVES PROGRAM

The program is specifically designed to prepare the MBA/MA candidates to use their language of study effectively in professional and social settings and to deal

---

Paper presented at the Eleventh Annual Eastern Michigan University Conference on Languages and Communication for World Business and the Professions, Ypsilanti, MI, April 2, 1993.

BEST COPY AVAILABLE

comfortably and sensitively in foreign cultures. Five credit-bearing components and a non-credit professional internship prepare the students to:

1. attain superior oral foreign language proficiency,

2. gain knowledge of the contemporary and traditional culture familiar to educated native speakers of the foreign language, and

3. develop an understanding of business communication styles, behaviors, and cultural protocols in a range of professional and social settings.

The Language and Cultural Immersion Program, conducted in the target country during the first summer, is designed to permit tutored and untutored learning in one of the Institute's overseas sites: Beijing, Moscow, Munich, Paris, Philadelphia (for the English program), Puebla (Mexico), São Paulo, and Tokyo. Students have the opportunity to expand their knowledge of the literature, history, and contemporary culture and to participate in experiential learning through cultural visits, visits to corporations, and meetings with representative members of the community.

Specialized language and culture courses meet weekly for three hours during each of the four academic semesters at Penn. These courses are conducted in the language of study and are taught by a team of native-speaking language instructors and content faculty from departments within the Penn community. The seminar component addresses a variety of topics such as political, social, and historical issues of importance; business culture; and literature and the arts, film, and media as expressions of the culture and its value system. Class activities are designed to provide the students with the opportunity to develop and practice the language skills they will need to operate effectively using their second (or third) language by drawing on the cultural content perspective.

The Executive Internship Program, which comprises a twelve-week internship in language during the second summer, provides the students with the opportunity to further develop their language and cultural knowledge of the target country through participation in a work experience.

Figure 1 displays the components of the Lauder curriculum.

B. ADMISSION TO THE INSTITUTE

Fifty-five students are accepted into the MBA/MA program annually. Eligible applicants must demonstrate advanced-level proficiency in one of the languages offered by the Institute. (Students in the Portuguese program may enter at the elementary level, provided they demonstrate superior-level proficiency in a cognate

language.) Superior-level proficiency is required at the time of graduation. ACTFL guidelines are used as a focal point for our language program. Face-to-face interviews by certified testers are conducted five times during the course of the twenty-four-month program.

A REVISIT TO THE LANGUAGE AND CULTURAL PERSPECTIVES PROGRAM

Our program has been in existence since 1984 and has undergone minor refinements and adjustments. Because there was a perception that the profiles of the students are changing and expanding, that the world order is experiencing realignments, that communications are becoming more effective each day, and that technology has affected how people perform old and learn new tasks, in the Spring of 1992 we initiated a review of our program. We selected the Western Europe component (French and German) for the pilot project because this group represented one-third of our students who were interested in a fairly small geographical region undergoing major structural changes. We also felt that the easy access to information also facilitated our effort.

A. Planning

1. The Fact-Finding Phase

With the collaboration of our French and German instructors, we began by surveying the existing programs (curricula and syllabi; materials; instructors; learners; resources; and students' evaluations of the first summer abroad, the four-semester sequence at Penn, and the second-summer executive internship in the target country). An understanding of each component's strengths and weaknesses constitutes the crucial base on which to begin the search for a more effective and relevant format. We then designed the needs assessment instruments, which included questionnaires for (see Appendix A) and interviews with all the constituencies involved in the program. The survey included the participation of all the learners, instructors in the languages of study, alumni, recruiters, and executives (both in the US and in the target countries).

2. Meetings with the Language Faculty

Planning sessions with the language instructors were designed to discuss the scope and format of the questionnaires, the mission statement of the Institute, and the focus and the scope of the Language and Cultural Perspectives Program. Basically the goals and objectives of the program needed to address the questions of what to teach to whom, how, and where as well as how much and in what sequence.

3. Review of the Literature Relevant to Course Formats, Topics, Skills, and Teaching Methods

4. Assessment

After ten weeks, all the data were pulled together for the elaboration of the curriculum. A study of the needs assessment data provided the material for the development of the curriculum. Our graduate-level students, with advanced-level proficiency in at least one foreign language and with little or no prior knowledge of the content, need the knowledge base of the seminar as an instrument to gain an understanding of what is important in the target culture and the necessary, higher-level language skills that will permit them to hypothesize, support opinions, disagree politely, refuse, and negotiate effectively and appropriately in order to conduct business in that setting.

The most significant need expressed in the responses, by both the students and the language instructors, was a better integration between the language and content seminar components.

B. Development of the Curriculum

Considering the goals of our program (to train future managers to operate effectively and appropriately in languages and cultures other than their own), the following findings of current research in language teaching and learning facilitated our shaping a rationale for integrating the teaching of language and content into a content-based approach. It is crucial to determine the language forms and functions that will best meet the learner's professional needs. The utilization of a content seminar relevant to the learner's needs provides the motivation and the necessary information for the professional tasks to be carried out in the future and builds on both the learner's previous experience with and knowledge of the subject. Language should be taught with a focus on contextualized use. Krashen (1983, 1985) suggests, as a necessary condition for successful language acquisition, that "input" in the language of study must be understood by the learner. Comprehension will occur as cues emerge from situational and verbal contexts. The learner will bring his/her knowledge to bear to accomplish the comprehension of form and meaning as he/she augments the elements of his/her repertoire of form and function relationships. In terms of output, the learning of meaningful content may be a necessary condition to move from semantic to syntactic processing (Swain, 1985), thus justifying the content-based design.

Some of the more recent research findings and beliefs of those involved in the redesign process include the following:

1. Skills reinforce each other; therefore, activities should involve as many skills as possible.

2. Reading, writing, and listening involve complex interactions with text.

3. Reading and writing are major tools for clarifying thinking and learning, reinforcing other skills, and testing hypotheses.

4. Language acquisition should be understood holistically as a top-down process.

5. Grammar instruction should be determined by needs in contexts, where students will work on "monitor" as they refine their hypotheses (Krashen, 1985).

6. Language learning is a social activity.

7. Students learn in both tutored and untutored situations.

8. Students should be given the power to aid in planning and implementing the curriculum.

Brinton, Snow, and Wesche (1989) provide definitions and guidelines for content-based instruction:

> involves academic and language training; sequence and planning are based on academic topics and students' needs; direct focus is on content learning with language learning, an indirect, though not unplanned, result;
>
> classroom activities should require students to think and learn content material in the second language, aiding them in improving their academic language proficiency;
>
> all skills should be integrated in activities; higher order thinking and language (evaluating, comparing, synthesizing, supporting of opinion, hypothesizing);
>
> materials for language class are real and current;
>
> a learner-centered approach is used where students are active in planning, implementation, needs assessment, and evaluation.

C. The Construct of the Lauder Model

Because our assessment data indicated that (1) there was a need to better integrate language and content, (2) the content readings and concepts are sometimes difficult to internalize, (3) the scholars who teach the content segments are not language instructors, and (4) the content topics on the social sciences, the humanities, the arts, and business culture are perceived as critical to an understanding of the contexts in which the students will be functioning, we created a construct (see Figure 2) that would bridge the content and language development components at the advanced-to-superior levels with an anthology (two currently in use in Japanese and one each being piloted in French and Portuguese) consisting of authentic and current texts--newspaper and magazines articles on a variety of topics, caselets, and short excerpts from contemporary literary pieces--of non-sequential modules that provide the students with the repertoire and the ideas to both facilitate and introduce them to the more complex and theoretical issues discussed in the content seminars. Each language instructor selects the appropriate topics from the anthology as well as those relevant and authentic tasks from the variety proposed in each of the modules. This flexibility permits the instructor to better address the students' needs and wants and feed both into and from the content segment. (See Appendix B.)

Learner objectives in terms of performance within the proposed construct include:

a. knowledge of forms and function, understanding cultural issues or concepts, understanding seminar content and

b. skills in the performance of tasks in listening, speaking, reading, and writing.

The design and implementation of such a curriculum presents numerous challenges:

a. Coordination and staffing: Both the language faculty and content professors need to work together in the planning and delivery of such a program, moving away from the norms of the traditional classroom. Their tasks are complementary and require time for discussion both before and after class. We have attempted to resolve, in part, the critical need for integration by requiring that the language instructor sit in on the content segment as part of the preparation for the language portion of the course. Furthermore, because our content-based courses earn graduate credit, native- or near-native-speaking faculty in the social sciences and the humanities may have to be brought in from other institutions, further complicating the integration of the courses. The language instructors participate in bi-weekly Language Council meetings, where current developments in second-language methodology and language-specific issues are discussed and successful

activities and projects are shared. Because we work with advanced-to-superior-level students, it is crucial that we have an ongoing commitment to developing our own materials to meet the students' needs and that we stress the new roles of the teacher as a mediator or facilitator and that of the student as an active learner in these sessions. In addition, the precarious nature of the part-time appointments of our language instructors and their status at the university affects the logistics of meetings and encourages instructors to look for other part-time opportunities of various natures in order to supplement their income. Ideally, we envision opening up of full-time positions for language specialists so they would have more freedom to create, implement, and evaluate innovative models across languages.

b. Grading policy decisions and structuring of assignments and/or examinations require coordinating time.

c. Criteria for selection of additional materials for relevance, authenticity, activities, and range of functions.

d. Choice of themes and types of texts.

e. Fine balance between language and content.

f. Administrative issues: The budget demands for an innovative endeavor such as ours require continued pursuit of outside support. We house a Department of Education Title VI Resource Center in International Education for Management. In addition, the French government has provided us with support for our French initiatives; Brazilian corporations have supported our Portuguese initiatives; and the alumni have just established an Alumni Educational Fund to provide the Institute with the needed resources to permit continued innovation.

g. Facilities: The Institute is housed on two floors of Lauder-Fischer Hall (comprising a computer language laboratory, three seminar rooms, library space, a case study room set up to provide simultaneous translations, a student lounge, administrative offices, and the capability throughout the Institute to receive current news broadcasts in all of our languages of study via a satellite downlink with the Annenberg School), permitting the necessary enrichment of the context for maximum benefit.

D. Evaluation

1. Formative evaluation is being conducted to determine the day-to-day effectiveness of the new design, to facilitate modifications according to feedback (notations from teachers, student evaluations, etc.), and to guide us in assessing and redesigning our other regional component.

2. Program evaluation is facilitated by means of student evaluations (academic year, summer immersion program, and corporate internship), achievement tests, ACTFL OPIs, etc. Materials are evaluated by the language faculty on an ongoing basis.

CONCLUSION

Staff development has general implications for content-based programs. There is a need to help new teachers move from theoretical principles to actual classroom applications; continuous interaction between language and content faculty about issues such as grading, structuring of assignments, and examinations is critical, as are release time for faculty, the necessary flexibility of the curriculum to allow for modifications resulting from students' special needs, results of evaluations, and significant events occurring in the target area; and the need for continuity in the instructional staff recruited for the language and content segments cannot be underestimated in terms of the quality of the program, the quick response to needs for reassessment, and the continuing evolution and growth of our program.

Our redesign process began with research into the satisfaction and perceived importance of what was being offered and how. The translation of those responses into content and language segments was the logical next step. There does not seem to exist a clear definition of what it means to integrate language and content. We also must deal with the realities of time and resource constraints, special training for faculty, and a continuous process of redesign as the world changes and as current materials become obsolete.

Content-based learning through the language of study serves as a major component of our instructional program. Research on second-language acquisition indicates that rich language input in relevant contexts facilitates the development of these second-language skills.

	Summer I	Fall I	Spring I	Summer II	Fall II	Spring II
MBA	Management of People at Work	Accounting Marketing Management Management Science	Financial Analysis Statistical Analysis for Management Business Policy		Operations Management Major Major	Major Major and/or Elective
Joint Credit		Managerial Economics	Macro-economic Analysis and Public Policy		Multinational Management, International Finance, or Multinational Marketing	Advanced Study Project (ASP)
MA	Language and Cultural Immersion Program Comparative Economics and Politics	Language and Cultural Perspectives Area History	Language and Cultural Perspectives International Bracket		Language and Cultural Perspectives Regional Bracket	Language and Cultural Perspective Integrating Course
Non-Credit	Cross-Cultural Communica-tion Group Processes	International Executive Lecture Series Enrichment Activities	International Executive Lecture Series Enrichment Activities	Internship in Language	International Executive Lecture Series Enrichment Activities	International Executive Lecture Series Enrichment Activities

Figure 1
The Lauder Institute Dual-Degree, MBA/MA Curriculum

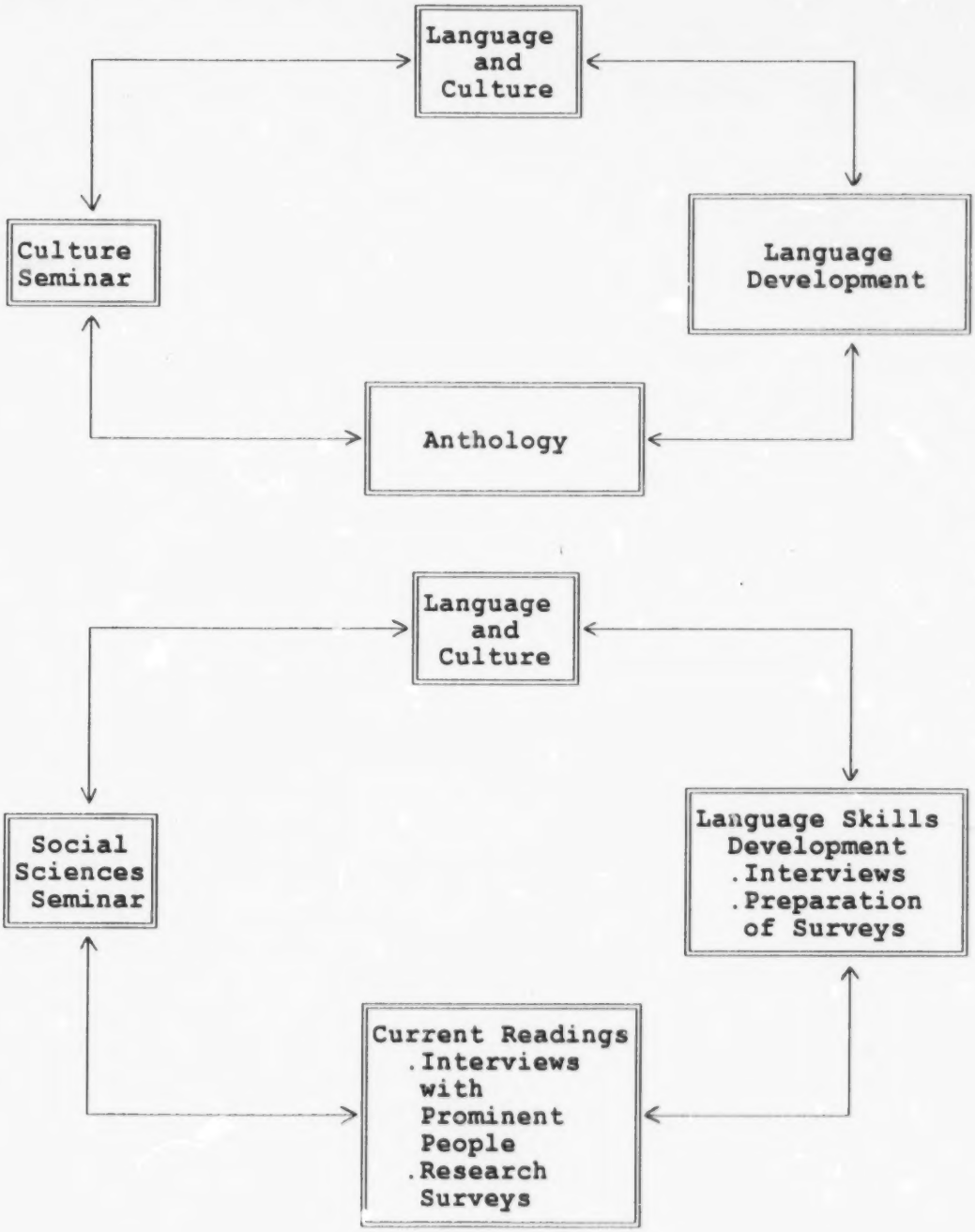


Figure 2

Construct of the Lauder Institute's Content-Based Model

REFERENCES

American Council on the Teaching of Foreign Languages (1986). ACTFL proficiency guidelines. Hastings-on-Hudson, NY: ACTFL.

Brinton, D., Snow, M.A., & Wesche, M. (1989). Content-based second language instruction. New York: Newbury House.

Candlin, C. N., Burton, C. J., Leather, J. H., & Woods, E. G. (1981). Designing modular materials. In L. Selinker, E. Tarone, & V. Hangeli (Eds.), English for academic and technical purposes: Studies in honor of Louis Trimble. New York: Newbury House.

Dubin, F., & Olshtain, E. (1988). Course design: Developing programs and materials for language learning. New York: Cambridge University Press.

Edwards, H. P., Wesche, M., Krashen, S., Clement, R., & Kruindenier, B. (1984). Second language acquisition through subject matter learning: A study of sheltered psychology classes at the University of Ottawa. Canadian Modern Language Review, 41(2), 268-282.

Eskey, D., Kraft, C., & Alvin, M. (1984). Structuring a content-based syllabus. Paper presented at TESOL '84, Houston, TX.

Hymes, D. H. (1964). On communicative competence. In J. B. Pride & J. Holmes (Eds.), Sociolinguistics. New York: Penguin.

Krashen, S. D. (1983). The natural approach: Language acquisition in the classroom. San Francisco: Alemany, and Oxford: Pergamon.

Krashen, S. D. (1985a). The input hypothesis: Issues and implications. London: Longman.

Krashen, S. D. (1985b). Input in second language acquisition. Oxford: Pergamon.

Omaggio, A. (1986). Teaching language in context. Boston: Heinle and Heinle.

Richards, J. C. & Rodgers, T. S. (1986). Approaches and methods in language teaching. Cambridge: Cambridge University.

Snow, M. A., & Brinton, D. (1988a). The adjunct model of language instruction: Integrating language and content at the university. Technical report 8. Los Angeles: Center for Language Education and Research, University of California at Los Angeles.

Snow, M. A., & Brinton, D. (1988b). Content-based language instruction: Investigating the effectiveness of the adjunct model. TESOL Quarterly, 22(4), 553-574.

Swain, M. (1985). Communicative Competence: Some roles of comprehensive input in its devopment. In S. M. Gass and C. G. Madden (Eds.), Input in Second Language Acquisition, pp. 235-253. New York: Newbury House.

Appendix A

Student Questionnaire for the Redesign of the Western European Component

STUDENT QUESTIONNAIRE

The purpose of this confidential questionnaire is to assess the effectiveness of the French and German segments of the Language and Cultural Perspectives Program.

Language Group: _____

Student's Foreign Language Skills in the Target Culture Being Studied at Lauder:

Please rate the following on a scale of 1 (not at all satisfied/not at all important) to 7 (highly satisfied/highly important).

The Foreign Country	Satisfaction	Importance
a. understanding of the historical heritage	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
b. knowledge of the economic system	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
c. knowledge of the legal system	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
d. knowledge of the political system	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
e. knowledge of philosophy, the arts, etc.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
f. knowledge of local customs and habits	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
g. knowledge of current affairs	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
h. knowledge of the media environment	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
i. knowledge of important/key institutions that influence the economic health of the country, e.g., central banks, stock markets, etc.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
j. knowledge of the European Community	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
k. sensitivity toward cultural issues.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Corporate Culture/Practices		
a. knowledge of the laws and regulations	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
b. knowledge of the protocols pertaining to employers and employees	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
c. knowledge of specific details of a particular industry	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
d. knowledge of a particular company's business culture	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Linguistic Skills		
a. knowledge of business correspondence	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
b. skills in written communication--such as memos, draft reports, and syntheses of disparate materials for presentations	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
c. skills in techniques of oral presentations	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
d. skills in techniques of negotiations	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
e. skills in techniques of argumentation	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
f. skills in techniques of seminars	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
g. skills in techniques of demonstrations	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
h. knowledge of vocabulary	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
i. understanding of idiomatic expressions	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

		Satisfaction							Importance						
j.	knowledge of appropriate use of idiomatic expressions	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
k.	knowledge of grammar	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
l.	knowledge of tenses and moods (subjunctive and conditional)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
m.	knowledge of voices (passive, active)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
n.	knowledge of sentence agreement	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
o.	ability to communicate with minimal foreign accent	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Please rank the importance of the following areas by distributing 100 points among them. You should give the most points to the area that is most important to you.

MBA courses	_____
SAS bracket courses	_____
language-acquisition component	_____
cultural component	_____
Total	100

Commitment of Time and Effort--Lauder vs. Wharton:

Please rate your agreement with the following statements on a scale of 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree).

		Agreement						
a.	The workload is appropriate in the language-acquisition component.	1	2	3	4	5	6	7

Comments _____
_____
_____

b.	Your level of participation in the language-acquisition component has been adequate.	1	2	3	4	5	6	7

Comments _____
_____
_____

c.	Sufficient class time is given to the language-acquisition component.	1	2	3	4	5	6	7

Comments _____
_____
_____

d. How much time do you spend each week on preparation and homework for this component? Please circle the appropriate number.

1. 1 hour	3. 3 hours	5. 5 hours
2. 2 hours	4. 4 hours	6. 6 or more hours

Comments _____
_____
_____

e. List three key areas in which you would make changes in this component:

1. _____
2. _____
3. _____

f. Would you devote less, the same, or more time to this component of your Lauder education given the above changes? less time / same time / more time

Comments _____

Agreement

g. The workload is appropriate in the cultural content component. 1 2 3 4 5 6 7

Comments _____

h. Your level of participation in the cultural content component has been adequate. 1 2 3 4 5 6 7

Comments _____

i. Sufficient class time is given to the cultural content component. 1 2 3 4 5 6 7

Comments _____

j. How much time do you spend each week on preparation and homework for this component? Please circle the appropriate number.

1. 1 hour
2. 2 hours
3. 3 hours
4. 4 hours
5. 5 hours
6. 6 or more hours

Comments _____

k. List three key areas in which you would make changes in this component:

1. _____
2. _____
3. _____

l. Would you devote less, the same, or more time to this component of your Lauder education given the above changes? less time / same time / more time

Comments _____

Agreement

m. Your level of participation in the area history course was adequate. 1 2 3 4 5 6 7

Comments _____

n. Sufficient class time was given to the area history component. 1 2 3 4 5 6 7

Comments _____

o. How much time do you spend each week on preparation and homework for this component? Please circle the appropriate number.

1. 1 hour
2. 2 hours
3. 3 hours
4. 4 hours
5. 5 hours
6. 6 or more hours

Comments _____

p. List three key areas in which you would make changes in this component:

1. _____
2. _____
3. _____

q. Would you devote less, the same, or more time to this component of your Lauder education given the above changes? less time / same time / more time

Comments _____

Agreement

r. The Lauder Institute has the critical edge over its competitors to ensure that its dual-degree program remains one of the top programs in international management education. 1 2 3 4 5 6 7

Comments _____

Agreement

s. The program provides a format that enables each student to devote himself/herself more fully to the Lauder component without neglecting the Wharton component and vice-versa. 1 2 3 4 5 6 7

Comments _____

t. The program permits each student to diversify and tailor the MA to a greater degree to his/her needs and interests. 1 2 3 4 5 6 7

Comments _____

u. The program should provide students with additional time to master the language skills needed. 1 2 3 4 5 6 7

Comments _____

Please circle the letters for those components you consider to be the strengths of the Lauder program.

a. language acquisition
b. cultural content
c. area history
d. SAS bracket courses
e. business culture
f. overseas language and cultural immersion summer program
g. other _____

Comments _____

Please circle the letters for those components you consider to be weaknesses in the Lauder program.

a. language acquisition
b. cultural content
c. area history
d. SAS bracket courses
e. business culture
f. overseas language and cultural immersion summer program
g. other _____

Comments _____

What do you think would give the Lauder Institute a greater critical edge over its competitors? Please give at least two examples.

Appendix B

Excerpts from the Japanese, French, and Portuguese Anthologies

Excerpted from

CULTURAL ASPECTS OF JAPAN:

AN ANTHOLOGY FOR MANAGERS

Compiled by

Sumiko Nagasawa

for

THE JOSEPH H. LAUDER INSTITUTE
OF MANAGEMENT AND INTERNATIONAL STUDIES
The Wharton School and The School of Arts & Sciences
University of Pennsylvania

Under the Sponsorship of the

JAPAN-UNITED STATES FRIENDSHIP COMMISSION

1991

May not be cited or reproduced without permission.

Table of Contents

1.	Aida, Yuji	Two generations: young and old
2.	Araki, Hiroyuki	Group logic and the Japanese language
3.	Fukasaku, Mitsusada	Japanese laughter behind veiled emotion
4.	Hashimoto, Mineo	The concept of "floating world"
5.	Hirano, Jinkei	Japanese gods and their functions
6.	Ishii, Takemochi	Japanese sensitivity and electronics
7.	Kanzaki, Noritake	Bowing when standing; prostrating when sitting
8.	Kasahara, Kazuo	Cryptic Christians in the Edo Period
9.	Kato, Hidetoshi	Pachinko: a culture of spare time
10.	Kawashima, Chuji	Guest room and alcove in commoners' houses
11.	Kindaichi, Haruhiko	As mild as possible
12.	Kodama, Sadako	Introduction of Western food in Japan
13.	Kunihiro, Masao	Japanese taciturnity and the global society
14.	Masuhara, Yoshiko	Japanese don't take "contract" seriously
15.	Nagahata, Michiko	Awakened to life: a school overcame delinquency
16.	Nakane, Chie	Analysis of "giri-ninjo" (duty and humanity)
17.	Nihon Keizai Shinbun	New requirements for fast-track women
18.	Nihon Keizai Shinbun	Toward a great nation: the language is the weapon
19.	Ohtsuki, Tetsuo	Gold and money: respect and disdain
20.	Sakisaka, Yutaka	Japanese word "shame" and its related word group
21.	Shibata, Takeshi	There is a dialect also in Tokyo
22.	Suginohara, Juichi	What is "buraku" issue?
23.	Suzuki, Taisetsu	Zen and samurai
24.	Tada, Michitaro	Japanese shyness: a conflict with Western culture
25.	Toyota, Aritsune	(Japanese) Honorifics: go to hell!
26.	Yamaguchi, Masao	Parent-child relationship in contemporary Japan

Excerpted from

ADVANCED JAPANESE LANGUAGE AND CULTURE

FOR MANAGERS

Compiled by

Sumiko Nagasawa

for

THE JOSEPH H. LAUDER INSTITUTE
OF MANAGEMENT AND INTERNATIONAL STUDIES
The Wharton School and The School of Arts & Sciences
University of Pennsylvania

Under the Sponsorship of the

SUBARU FOUNDATION

1991

May not be cited or reproduced without permission.

Table of Contents

1. A palanquin-type management
   Discussion of one of the management types (a type which places much trust and gives most responsibilities to employees) and examples

2. A Japanese peculiarity: the business meeting and its unanimity
   Peculiar nature of decision making at meetings where unanimity is the norm while debating is encouraged

3. Borderless management in a borderless society
   Impact of borderless society in consumer market and management

4. How will banks change?
   Predictable changes in various financial institutions after restrictions are lifted

5. Optimism across the deadline
   Life story of Isao Nakauchi, chairman of Daiei (biggest supermarket chain in Japan)

6. Mental fitness and businessmen
   Generation gap between middle-/high-level management and young employees, which causes mental stress among management

7. Globalization and corporate responsibility
   Issues Japanese companies are facing in their overseas operations and a specific proposal relating to personnel management

8. Collapse of the myth of an equal society
   Emergence of haves and have-nots in the late 1980s when the economy grew without sensible control, the result being the horrendous land price which caused despair among salaried workers

9. Corporate personnel policy and college education
   Corporate preference for potentiality, not speciality, of college graduates for hiring and its effects on college education

10. NTT: maintaining the information society
    Privatization of Nippon Telegraph and Telephone and its role in communication needs in Japan

11. Diversification strategies and electronic technology
    Computerization of production to consumer market enables diversified products designed for consumer needs

12. Publicity men are excellent account executives

Requirements for good publicity men and their mediatory role between client and media

13. Securities and security companies
    Origin of joint-stock companies and the security market and the content of their operation

14. Keiretsu
    Closely knit corporate groups are blamed as an obstacle for U.S. companies (investors) to participate in management in a newspaper article featuring Boon Pickens' struggle with Koito, Toyota's subsidiary

15. Corporate strategies: Secom
    Strategies of Secom, a health management company

16. Child market and its "adult orientation"
    Examples of the new child market, such as beauty parlors and fitness clubs, which is an adaptation of the adult market

17. Unequal wages in contemporary Japan
    Differences in property holdings among workers might weaken their loyalty to employers

18. Mergers and acquisitions in Japan
    Somewhat different nature of the Japanese style of mergers and takeovers

19. A dialogue between the U.S. and Japan
    Argument over various political and economic issues between the two countries

20. Takeover
    A chapter from a so-called "business novel"; men talk over a plan of takeover based on inside information

21. Sutamina Genta
    A chapter from a business novel; a man driven by a sense of mission to engage himself in price-breaking against big manufacturers

22. Japanese identity exists in a farming community
    Agriculture should be maintained even in a highly industrialized modern society because the sense of belonging to an agricultural community is still the basis of Japanese thought and behavior

23. Trading companies and their future
    Conditions for international trading companies, their various functions, and the importance of information management

24. Cultural background of Japanese economy

Foundation of modern corporate structure, where an employer protects employees in return for their loyalty, was firmly established during the feudalistic period preceding the modernization

25. Enterprise labor union and Japanese-style management participation

Relationship between labor and management has been beneficial to both sides and resourceful for the rapid economic growth

26. "Nemawashi" and its implementation

Nemawashi as a means of corporate decision making; explanation and example of each step

Excerpted from

CULTURAL ASPECTS OF BRAZIL:
AN ANTHOLOGY FOR MANAGERS

Prepared by

Maria Antonia Cowles

with the Assistance of

Marcia Velho

for

THE JOSEPH H. LAUDER INSTITUTE
OF MANAGEMENT AND INTERNATIONAL STUDIES
The Wharton School and The School of Arts & Sciences
University of Pennsylvania

Under the Sponsorship of

ODEBRECHT S.A.

1993

DRAFT

May not be cited or reproduced without permission.

Table of Contents

Business Culture

1. Caso: Voyage
   Caso: McDonald's
   Caso: Avon
   Caso: Metal Leve
   Caso: Odebrecht
2. Maiores e Melhores Empresas--Exame
3. Organizações Brasileiras e Japonesas
4. Franquias
5. Os Dois Brasis
6. Pesquisa de Opinião
   O Ano que vem Não existe
7. Correspondência
8. Curriculum Vitae
9. O Processo de Entrevista
10. O Processo de Negociação
11. Imigração: Italianos, Japoneses

Artistic Expression*

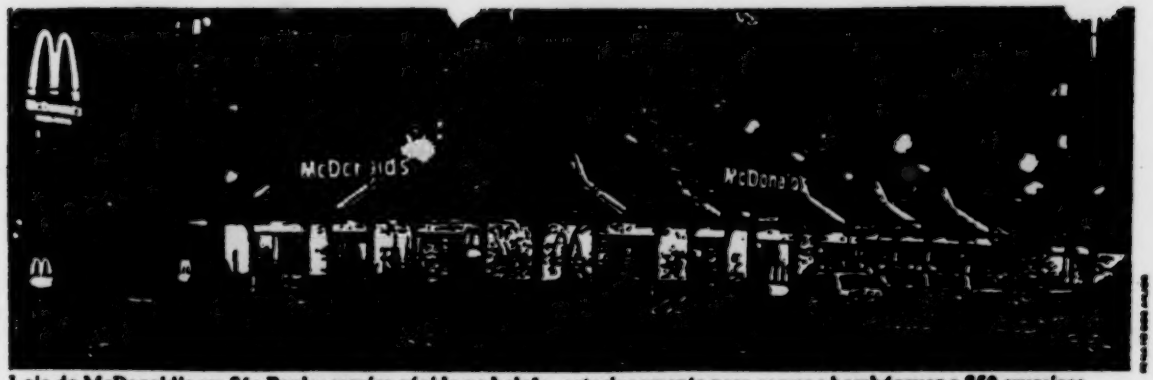
12. Dona Flor e seus Dois Maridos
13. Gabriela, Cravo e Canela
14. O Tempo e o Vento
15. Vidas Secas
16. Menino de Engenho
17. Humor
18. Vida Cultural

Social Aspects*

19. Casa, a Rua e Outro Mundo (Roberto DaMatta)
20. Religião
21. Situação/Papel da Mulher na Sociedade Brasileira
22. A Questão do Negro
23. Situação do Indio
24. Situação do Menor

*Integrated with videos.

1B. Caso: McDonald's



Loja da McDonald's em São Paulo: serviço rápido no balcão, estacionamento para carros e hambúrguer a 850 cruzeiros

Vida Moderna

A força do hambúrguer

A rede McDonald's abre uma lanchonete por mês no Brasil e bate recordes com os seus sanduíches de bom padrão e bom preço

Que futuro pode ter no Brasil uma lanchonete com apenas sete sanduíches no cardápio e nenhum vidro de ketchup ou mostarda no balcão? E se essa lanchonete, além disso, não serve água, cerveja ou cafezinho, não vende cigarros e tem um caixa que não conversa sobre futebol? Uma lanchonete assim pode estar fatalmente destinada ao sucesso. Para isso, basta que ela ostente na fachada o mágico e enorme M dourado que identifica uma casa da cadeia McDonald's — a maior e mais bem equipada rede de lanchonetes do mundo, que atende mais de 17 milhões de pessoas por dia em 8 000 lojas espalhadas por 34 países e que concentra seu poder de fogo em poucos produtos, justamente para que eles saiam mais caprichados. Foi precisamente uma das 29 lojas McDonald's instaladas no Brasil — a que funcionou dentro da área do Rock in Rio Festival — que bateu um recorde mundial de venda de sanduíches. No último dia 12, um sábado, ali foram vendidos 58 185 hambúrguers.

"Ninguém jamais vendeu tantos num mesmo dia e numa mesma loja", diz o americano Peter Rodenbeck, 45 anos, sócio e diretor das quinze lojas cariocas da McDonald's. É verdade que Rodenbeck tinha público cativo entre os jovens presentes ao Rock in Rio. A magia das lanchonetes McDonald's, que servem comida de bom padrão com rapidez e a preços baixos, atrai porém em circunstâncias diferentes das oferecidas pelo festival de rock do Rio de Janeiro. Em São Paulo, por exemplo, a McDonald's instalada no Shopping Center Norte, na Vila Guilherme, atendeu 27 000 pessoas no último dia 22 de dezembro. Eis aí outra proeza. Um restaurante convencional leva seis meses para ver passar tantos clientes por suas mesas. "O movimento era tanto que tirei o paletó, arregacei as mangas e fui para trás do balcão ajudar a servir", conta Gregory Ryan, 34 anos, também americano, que comanda as catorze lojas McDonald's de São Paulo.

Rodenbeck, da McDonald's do Rio: recordista de sanduíches

TRILHAS DIFERENTES — Entre essas lojas, há algumas incrustadas nos velhos prédios do centro da cidade, outras instaladas em shopping centers e ainda as do tipo drive-in, nas quais se apanha o lanche sem sair do carro. Em todas elas, pagam-se apenas 2 300 cruzeiros por uma refeição leve (hambúrguer, batata frita e refrigerante), porque a McDonald's vende barato para vender muito e porque Ryan, além disso, baixou os preços de todos os seus produtos em 20% há quatro meses. Assim, um lanche na McDonald's carioca é bem mais caro do que na paulista. "Com a crise, a classe C estava sumindo de nossas lojas", conta Ryan. "Resolvi rea-

BEST COPY AVAILABLE

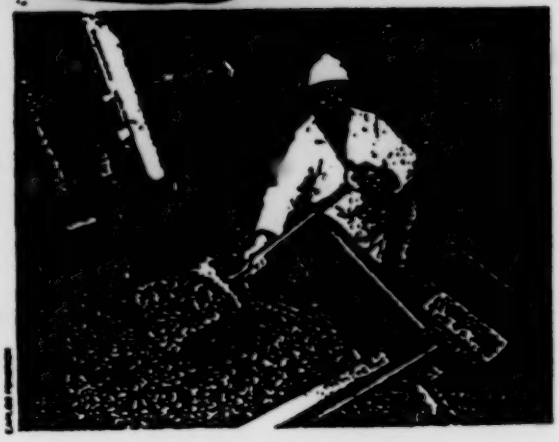
gir cortando os preços e o movimento subiu tanto que compensou", diz.

Rodenbeck e Ryan chegaram ao hambúrguer por trilhas diferentes. Rodenbeck, ex-oficial da Marinha americana, passou pela guerra do Vietnam a bordo de um destróier, dirigiu uma empresa da área financeira no Rio de Janeiro e, em 1979, associou-se à McDonald's dos Estados Unidos para fundar a filial carioca. Ryan fez um caminho menos acidentado. Formado em hotelaria em seu país, mudou-se para São Paulo há dez anos para trabalhar na cadeia de restaurantes Wells, do grupo Pão de Açúcar. Logo depois, bandeou-se para um time que hoje olha como adversário — as lanchonetes Jack in the Box, com meia dúzia de endereços espalhados por São Paulo. Em 1980, finalmente, ele fez como seu compatriota Rodenbeck — associou-se à McDonald's dos Estados Unidos e começou a implantar a rede paulista. A dupla vende hoje 30 milhões de sanduíches por ano, abre uma nova loja por mês e não se afasta da rígida fórmula de fazer comida que a McDonald's lhe impõe, e os dois seguem alegremente porque estão ganhando um bom dinheiro com ela.

"Nosso hambúrguer é o melhor, o mais rápido e o mais barato", diz Ryan. Seu hambúrguer, de fato, custa apenas 850 cruzeiros, pouco mais que o preço de um cafezinho e metade do que os bares cobram por um sanduíche do mesmo tipo, mas de qualidade inferior. "Pelas regras da McDonald's, temos que manter as lojas muito limpas, servir carne sem qualquer aditivo e entregar o lanche ao cliente em menos de 2 minutos", afirma. Pode-se crer que a carne não tenha aditivos, mas toda pessoa que freqüenta a McDonald's sente que, às vezes, espera mais de 2 minutos na fila. Ryan procura ainda seguir a exigência da empresa segundo a qual um hambúrguer McDonald's servido em São Paulo deve ser igual ao vendido no Rio de Janeiro, Londres, Paris ou Cingapura. Mais: o hambúrguer comprado hoje será igual ao

O padeiro Gomes, da Amália *(sobre o forno de sua indústria)*: um pão especial, macio e coberto com sementes de gergelim, para o Big Mac de dois andares da McDonald's

O agricultor Katayama: alface produzida só para rechear sanduíches



Morganti, do frigorífico Brasilo, o fornecedor de carne para todas as lanchonetes da cadeia: um produto sem soja e sem gordura vegetal para fazer os bifes dos sanduíches

BEST COPY AVAILABLE

Festa de aniversário na loja de Copacabana: salão decorado e sanduíches

de amanhã na mesma loja. Terá 45 gramas de carne magra, tostada durante 75 segundos de um lado e 40 segundos do outro. Virá temperado com 35 gramas de cebola picada, um pouco de mostarda e um pouco de ketchup. Finalmente, carne e tempero serão envelopados por fatias de pão macio e sempre quente.

Eis aí a receita McDonald's para o hambúrguer, na origem uma bola de carne moída ou fatiada, popular na cidade alemã de Hamburgo no princípio do século. Os americanos deram cidadania ao hambúrguer na forma em que ele é conhecido hoje e a McDonald's, criada há trinta anos na Califórnia, forneceu-lhe um padrão definido que conquistou o mundo e hoje premia a empresa com estatísticas espantosas. Em novembro passado, alguém comeu em alguma parte do mundo o hambúrguer McDonald's de número 50 bilhões. Com razão, festejou-se o evento nos escritórios da empresa, em Chicago. Uma conta simples dá uma boa idéia do que são 50 bilhões de hambúrguers. Se uma pessoa comesse um hambúrguer McDonald's a cada 5 minutos — mais ou menos o tempo que se leva na lanchonete para dar cabo de um desses sanduíches —, ela gastaria 460 000 anos de mastigação ininterrupta para engolir todo o lote de 50 bilhões.

Mais que tudo, porém, a empresa comemorou o rompimento de uma barreira

Gregory, comandante da empresa em São Paulo: uma ajuda atrás do balcão

feita de dólares. "Estamos faturando 10 bilhões de dólares por ano em todo o mundo", diz Ryan. "É muito dinheiro." De fato, o que a McDonald's fatura em sua rede mundial quase que dá para pagar o serviço da dívida externa brasileira, de 12 bilhões de dólares. Vendendo hambúrguers, a McDonald's arrecada nos Estados Unidos tanto quanto a Eli Lilly, que vende produtos farmacêuticos, fica à frente da Levi Strauss, dos jeans Levi's, e entesoura o dobro do dinheiro recolhido pela Polaroid, a conhecida marca de máquinas fotográficas. Para chegar a isso, contou basicamente com o hambúrguer, hoje uma instituição americana tão forte quanto o milk-shake ou o cartão de crédito. Vende ainda variações dessa armação de pão com carne, como o cheesebúrguer, que também leva queijo, ou o Big Mac, um hambúrguer de dois andares, cujo nome já freqüenta o vocabulário das crianças paulistas e cariocas, da mesma forma que circula entre as de Hong Kong ou de Taiwan. Finalmente, a McDonald's vende batatas crocantes por fora e macias como purê por dentro, sorvete e milk-shake.

SALADAS DE FORA — Fica difícil apreciar essa comida quando se procura compará-la com a que sai da cozinha de um restaurante de primeira linha. "Acho um horror essas coisas vendidas em lanchonetes que fazem hambúrguers", diz por exemplo o carioca José Hugo Celidônio, 51 anos, dono do restaurante Clube Gourmet, freqüentado por colunáveis do Rio de Janeiro. A verdade é que um sanduíche, como um dry martini, vale pelo conjunto de seus ingredientes. Um bife de hambúrguer sem cebola, picles, mostarda e pão é intolerável, ao contrário dos pratos servidos nos melhores restaurantes. Uma picanha, sem qualquer ajuda de tempero, é um prato delicioso, da mesma forma que um filé de bom peixe grelhado.

Os nutricionistas também fazem suas restrições aos sanduíches. "Um hambúrguer de dois andares, com fritas e Coca-Cola, alimenta bastante, mas não deve tornar-se a refeição básica de uma pessoa todos os dias", alerta Flora Spolidoro, 33 anos, nutricionista de uma indústria de alimentos desidratados de São Paulo. Nesse caso, segundo Flora, podem ocorrer um déficit de vitaminas no organismo e perda de resistência a infecções. "Comer hambúrguer não é pecado", esclarece. "Pecado é comer só hambúrguer." Nos Estados Unidos, pressionadas por avisos como esse, várias cadeias de lanchonetes instalaram mesas de saladas em suas lojas. Afinal, muitas

BEST COPY AVAILABLE

mães começavam a proibir seus filhos de almoçar em lanchonetes que não lhes forneceriam uma variedade de vitaminas capaz de cobrir suas necessidades orgânicas. Entre as lanchonetes que aderiram à salada estão as da rede McDonald's. No Brasil, entretanto, a empresa ainda não tem planos de incluir saladas em seu cardápio.

CONTROLE DE QUALIDADE — Reconheça-se, de qualquer forma, que os representantes brasileiros da McDonald's jamais receitaram a dieta de hambúrguer com Coca-Cola sete dias por semana. Eles também nunca afirmaram que sua refeição de 3 000 cruzeiros é tão saborosa quanto as refeições de 30 000 cruzeiros servidas em restaurantes como o de José Hugo Celidônio. O que eles dizem ter é uma máquina muito limpa em que algo banal como a produção de um sanduíche de pão com carne moída transforma-se numa operação planejada e escrupulosamente cronometrada, para que esse sanduíche simples seja o melhor possível. Com isso, estão atraindo clientes tanto entre a juventude dourada de Ipanema quanto em meio à faixa menos abonada que vive na Zona Norte do Rio de Janeiro. Em São Paulo, ocorre a mesma coisa. Lojas McDonald's do centro da cidade são diariamente tomadas por funcionários de escritório na hora do almoço, enquanto nos shopping centers estudantes de classe média alta saboreiam um Big Mac com milk-shake. Para todos eles, o preço e a qualidade McDonald's são muito atraentes.

O controle dessa qualidade, um orgulho dos funcionários da empresa, começa na verdade fora dela. Tome-se o exemplo da carne, o carro-chefe da cadeia. A McDonald's, ao contrário da lanchonete da esquina, não vai ao frigorífico que está com boas ofertas em busca de matéria-prima para seus hambúrguers. Ela tem fornecedores fixos e, no Brasil, nasceu um frigorífico, o Braslo, em Jordanésia, São Paulo, unicamente para suprir as suas lojas. "Muitos hambúrguers vendidos por aí como coisa de primeira na verdade são de segunda ou de terceira", diz o químico Roberto Morganti, 40 anos, sócio do Braslo, que por dezesseis anos foi diretor da indústria de carnes Sadia. Segundo Morganti, o hambúrguer feito para a McDonald's é diferente dos demais porque contém apenas carne. "Nem sal eles admitem que se coloque", afirma. A maioria dos outros, assegura o industrial, contém gordura vegetal e cebola moída numa proporção superior a 12%. Ou então, pior que isso, soja hidratada e gordura animal. "Esses batizados com soja têm apenas 75% de carne", diz Morganti. "A diferença é enorme."

COZINHA EXPERIMENTAL — Congelado num túnel de nitrogênio líquido com temperatura que rondo os 180 graus negativos, o hambúrguer que Morganti fabrica se transforma numa

A busca de uma batata melhor e mais bonita

Desde que se instalou no Brasil, a McDonald's compra toda a batata que frita e vende em suas lojas de um único fornecedor, a Cooperativa Agrícola de Cotia, maior organização do gênero na América Latina, com 13 000 associados em nove Estados. A McDonald's é uma voraz compradora de batatas. Só em dezembro último, 250 toneladas saíram dos armazéns da cooperativa para os depósitos das lanchonetes McDonald's. Por essa via, muito dinheiro entrou na cooperativa, mas nem tudo foi parar nos bolsos de seus associados. Para atender às exigências da McDonald's quanto ao produto que deseja fritar para seus clientes, a cooperativa está investindo pesado em compra de sementes, plantações de teste e equipamentos de beneficiamento.

É simples. A McDonald's quer uma batata de massa branca, que fica mais bonita depois da fritura e tem menos água para soltar do que a batata amarela, aclimatada no Brasil. Por enquanto, quem compra um saquinho de fritas na McDonald's está levando tiras da batata amarela, mas a Cooperativa de Cotia já começou a plantar variedades brancas importadas que brevemente poderão ir para as lanchonetes. Vai mudar também a maneira de entregar o produto. "A partir de julho, começaremos a vender as batatas pré-fritas e congeladas", diz o engenheiro agrícola Kasuo Katayama, 52 anos, vice-presidente da cooperativa. A maneira de descascá-las, porém, não vai mudar quando entrar em ação a indústria de fritura e congelamento da Cotia. As pequenas máquinas de descascar batatas das lanchonetes deixam de remover 10% da casca. As máquinas muito maiores da indústria continuarão a fazer o mesmo. Segundo a McDonald's, um pouco de casca é essencial para dar gosto mais pronunciado à batata que ela oferece.

Katayama e suas batatas: rumo ao balcão

BEST COPY AVAILABLE

placa dura e rósea que só sairá do ambiente gelado ao ser jogado, dias depois, numa chapa quente de lanchonete. Ao cair congelada nessa chapa, a carne estará submetida de repente a uma temperatura de 170 graus positivos — também isso é rigorosamente controlado. O funcionário encarregado da fritura acionará então um botão à sua frente e 75 segundos mais tarde uma luz vermelha começará a piscar, para avisá-lo de que está na hora de virar o bife. "Esses números foram estipulados pela cozinha experimental da McDonald's em Chicago e resultam de muita pesquisa sobre a melhor forma de fazer um bom hambúrguer", diz Marcel Fleischmann, 30 anos, diretor de operações da McDonald's paulista. "Tentamos segui-los à risca." Cuidados assim produzem filas nos balcões da McDonald's e essas filas, por sua vez, estimulam os planos de expansão da cadeia, que logo plantará seu M dourado em outras cidades brasileiras além de Rio de Janeiro e São Paulo. "Vamos crescer sem parar", avisa Gregory Ryan.

A nutricionista Flora: pecado é comer só hambúrguer

A distância, os concorrentes prestam atenção a esse decidido esticar de músculos. O mais interessado é provavelmente a cadeia Bob's, da indústria de alimentos Nestlé, com três décadas de funcionamento e apenas quatro lojas a mais do que a jovem McDonald's. "Temos o maior respeito por eles", afirma François Lemaistre, 52 anos, diretor-geral da Bob's. McDonald's e Bob's rolam pela pista emparelhadas, numa disputa focinho a focinho pela liderança do mercado. Segundo Lemaistre, no entanto, há lugar de sobra para ambas as cadeias crescerem bastante sem se atropelarem mutuamente. "Há espaço até para empresas novas", diz o diretor da Bob's. "A McDonald's é um gigante, tem muito dinheiro atrás de si", afirma por seu lado Luís Martinussi, 43 anos, diretor da Jack in the Box, cadeia também de bom padrão instalada há treze anos em São Paulo.

Os que gostam de comer hambúrguer, batata frita e milk-shake — uma multidão respeitável no Brasil hoje em dia, formada principalmente por jovens — só encontram razão para aplauso na expansão da McDonald's. A empresa, de seu lado, trata de atrair clientes novos entre as crianças. Não vende bebidas alcoólicas, para que os fregueses desocupem logo as mesas e também para criar ambiente familiar em suas lojas. Com o mesmo objetivo, recebe crianças para festas de aniversário, com salão decorado, balões e um bolo para colocar na mesa. Na semana passada, o carioca Fernando Gammino festejou seu aniversário de 6 anos na McDonald's de Copacabana, e sua mãe, Rose, 30 anos, estava tão satisfeita quanto ele. "As crianças adoram sanduíche, refrigerante e batata frita", diz ela. "E com os 189 000 cruzeiros que essa festa me custou eu não pagaria nem o papel da decoração se fizesse a festa em casa", calcula.

ALFACE AMERICANA — Ainda insatisfeita com alguns itens de seu cardápio, a McDonald's luta para aperfeiçoá-lo. Quer melhorar, por exemplo, sua batata frita (*veja o quadro à página 69*), que já é boa, superior até à feita em casa, mas ainda inferior à servida pela rede nos Estados Unidos. Em compensação, está resolvido o problema do pão, produzido pela Panificadora Amália, de São Paulo, uma das grandes indústrias do ramo no país. "A fórmula nos foi dada pela própria McDonald's", diz o proprietário da empresa, Guilherme Gomes, 65 anos, que coloca sementes de gergelim na superfície dos pães usados no Big Mac, como fazem os fornecedores da rede McDonald's no resto do mundo. As sementes, tiradas de uma espécie de vagem, vêm do Triângulo Mineiro e do Mato Grosso do Sul. "Nosso pão é igual ao da McDonald's nos EUA", orgulha-se Gomes.

Também está resolvido o problema da alface. Para ter um vegetal que não absorvesse tanto o molho dos sanduíches, como acontece com as espécies mais comuns no Brasil, a McDonald's encomendou a produção da "alface americana" a um grupo de produtores paulistas, que agora abastece suas lanchonetes com a verdura crocante que ela desejava. "Troquei minha plantação de pimentões pelo cultivo da alface americana e fiz um ótimo negócio", afirma Mitsuo Katayama, 65 anos, agricultor nas vizinhanças de São Paulo e um dos fornecedores da McDonald's.

Por trás desse sistema bem-sucedido da cadeia McDonald's não está, na verdade, um McDonald. Quem inventou a rede de lanchonetes foi um pianista de casas noturnas e vendedor de máquinas de milk-shake, Ray Kroc, que morreu no ano passado aos 81 anos de idade. Na década de 50, Kroc conheceu em San Bernardino, na Califórnia, os irmãos Maurice e Richard McDonald, que tinham uma lanchonete curiosa: faziam hambúrguers como numa linha de produção industrial, com eficiência e rapidez. O pianista e vendedor de máquinas acabou entrando no negócio dos McDonald. Comprou a marca, desenvolveu o processo rápido que eles criaram para fritar bifes e tratou de espalhar o nome McDonald's pelos quatro cantos do mundo. "Alguém pode imaginar um restaurante chamado Ray Kroc?", costumava dizer. ●

Martinussi, da Jack in the Box: "Eles têm muito dinheiro"

BEST COPY AVAILABLE

21
WHARTON REPROGRAPHICS

AO VENCEDOR, OS BIG MAC

Um franqueado do Rio ganha o prêmio Golden Arch, concedido às melhores lojas em todo o mundo

Imagine uma ceia de hambúrgueres à luz de velas ou uma festa com um Big Mac gigante em plena calçada de Ipanema, na Zona Sul do Rio de Janeiro. Ou, ainda, pegadas do palhaço Ronald McDonald pintadas no asfalto de uma das mais movimentadas avenidas de Duque de Caxias, na Baixada Fluminense. Delírio? Pode ser. Mas, graças a ele, o português Luís Pinho, de 45 anos e radicado no Brasil há treze, trouxe pela primeira vez para a América Latina o maior prêmio internacional da cadeia, o Golden Arch Award. Pinho foi um dos catorze escolhidos como melhores franqueados da rede, depois de concorrer com outros 2 500 candidatos de todo o mundo, da Califórnia ao Japão. Com suas lanchonetes, Pinho se destacou não só por suas idéias promocionais mas também ganhou nota alta nos quesitos qualidade, limpeza, serviço, lucratividade, marketing e treinamento.

Dono de duas lanchonetes, ele conseguiu, em três anos, quadruplicar a venda de sanduíches na loja de Ipanema. A de Caxias, aberta em novembro do ano passado, também já registra uma performance invejável: de 1 200 hambúrgueres vendidos por dia em abril, saltou para 2 500 no mês seguinte. "O segredo é encostar a barriga no balcão e ralar na criatividade", ensina o empreendedor. Pinho pode ser considerado um franqueado exemplar. O McDonald's de Ipanema é a quinta loja em volume de vendas na área da Realco, a representante da multinacional para o Rio de Janeiro e os Estados do Norte e do Nordeste. No ano passado, teve um faturamento de 2 milhões de dólares, 1,3% do dinheiro a entrar nos caixas de todas as lanchonetes da cadeia no Brasil.

O McDonald's de Duque de Caxias, o primeiro da Baixada Fluminense, também faz bonito: o franqueado espera chegar ao fim do ano com uma saída diária de 5 000 sanduíches. Para atingir essa meta, Pinho deu asas à imaginação. Toda sexta-feira à noite, no pátio interno da loja, com área total de 2 500 metros quadrados, promove shows de chorinho com grupos locais. Nesses dias, conseguiu até uma permissão especial do McDonald's para vender chope. O número 1 da rede na América Latina procura, ainda, manter uma relação cordial com a vizinhança. No Rio, patrocina as associações de *body boarding* e de dardos e promove luaus na praia. Em Caxias, quer apoiar a ala mirim da escola de samba Grande Rio. "Pinho só ajuda a melhorar a imagem do sistema", diz Norman Baines, vice-presidente da Realco.

Amelia e Luís Pinho: ceia de hambúrgueres acaba em troféu

Não é fácil chegar ao time dos melhores franqueados da rede. Para ser indicado para o Golden Arch — concedido a cada dois anos —, o franqueado deve ter pelo menos dois Outstanding Award Performance, um troféu oferecido anualmente aos que registram desempenho extraordinário. Além disso, precisa ser um parceiro AAA, ou seja, com conceito máximo nos critérios de qualidade, serviço e limpeza, QSL. Essas notas são atribuídas mensalmente pelos chamados consultores de campo, incumbidos de inspecionar as lojas. Com *check lists* detalhadas, eles verificam cada item da operação das lanchonetes. No fim do ano, todos os departamentos do McDonald's avaliam lucratividade, marketing, treinamento de pessoal e investimentos. Se algo estiver fora do padrão A, o franqueado não recebe indicação para o Golden Arch. "É um processo rigoroso. Afinal, só premiamos quem trabalha em nível de excelência", afirma Baines.

SONHO — Esse patamar só se alcança com muita dedicação: Pinho trabalha 10 horas por dia. Até sua mulher, a também portuguesa Maria Amélia, de 36 anos, entra no batente. É ela quem cuida da administração, das finanças e da informática do escritório. "É muito trabalho", diz Amélia, que já se acostumou a almoçar apenas um Quarteirão ou um McFish, duas estrelas de primeira grandeza do McDonald's. Mas o esforço vale a pena. Há onze anos, Pinho era apenas um *trainee* da loja de Ipanema e lavava até banheiros. Depois de oito meses de estágio, assumiu a gerência da lanchonete da Cinelândia, no centro do Rio.

Galgou degraus até chegar a orientador de marketing, em 1987. "Meu grande sonho era ser um franqueado", lembra. O sonho começou a virar realidade quando o português recebeu a proposta para ingressar no Master Plan. Através desse plano, funcionários da cadeia transformam-se em donos de franquias, pagando o investimento da rede com os resultados das vendas. Em apenas dezoito meses, contra uma previsão inicial de três anos e meio, Pinho tornou-se proprietário do McDonald's de Ipanema. "Foi uma emoção só comparável à do dia do recebimento do prêmio", diz ele, que agora estabeleceu sua próxima meta: ganhar outro Golden Arch e ser o melhor do mundo. ■

Soure: Exame, 22.VII.92

BEST COPY AVAILABLE

CASO: McDONALD'S

I. Interpretação/Discussão.

1. Leia o título, o sub-título, o primeiro e o último parágrafos e encontre o conteúdo do texto.

2. Vamos ver o que o McDonald's fez, onde e como.

3. Quais são seus concorrentes mais ferozes?

4. Ao que se deve o sucesso da rede?

5. Como foi feita a aculturação do produto?

6. Qual é a linha de produtos oferecida? Por que?

7. Qual é a receita do hamburgo?

8. Foi fácil a realização da receita de acordo com as especificações? Discuta.

9. Descreva o sucesso no Brasil em termos de números e em termos de bom marketing.

10. Resuma, em um parágrafo, o sucesso do McDonald's.

II. Gramática

A. Complete as sentenças:

1. A McDonald's bateu o record mundial de venda de sanduíches _____
_____.
2. A magia das lanchonetes McDonald's E que vendem comida de boa _____,
a preços _____ e com _____.
3. As vantagens da carne sobre os outros concorrentes são: _____
_____.
4. O hamburgo é de nacionalidade americana, mas sua origem _____
_____.
5. "Comer hamburgo não é pecado, pecado é só comer hamburgo" porque _____
_____.

B. Família de palavras

Substantivo	*Verbo*	*Adjetivo*
		hidratado
nutricionista		
	fornecer	
		cronometrado
		pronunciado
	refrigerar	
vizinhança		
cadeia		

C. Antônimos (opostos):

fachada _____ deficit _____

espalhar _____ desidratado _____

jamais _____ comprador _____

D. Sinônimos:

Em todas elas, pagam-se (apenas) _____ 2.300 cruzeiros por (uma refeição leve) _____ porque a McDonald's vende (barato) _____ para vender (muito) _____ e porque Ryan, além (disso) _____ baixou os preços de todos os seus produtos (há) _____ quatro meses.

E. Exercício em Cloze:

A McDonald's é uma voraz compradora de batatas. Só em dezembro último, 250 _____ saíram dos armazéns da cooperativa _____ os depósitos da lanchonetes McDonald's. Por _____ via, muito dinheiro entrou na cooperativa, _____ nem tudo foi para os bolsos _____ seus associados. Para atender _____ exigências da McDonald's quanto ao produto _____ deseja fritar para seus clientes, a _____ está investindo pesado em compra de sementes, _____ de teste e equipamentos de _____.

É simples. A McDonald's quer _____ batata de massa branca, que fica _____ bonita depois da fritura e tem _____ água para soltar do que a batata _____, aclimatada no Brasil. Por enquanto, _____ compra um saquinho de fritas na _____ está levando tiras de batata amarela, _____ a Cooperativa de Cotia já _____ a plantar variedades brancas importadas que _____ poderão ir para as lanchonetes. _____ mudar também a maneira de _____ o produto. "A partir de julho, começaremos a _____ as batatas pré fritas e congeladas", _____ o engenheiro agrícola Katayama, 52 anos, _____ da cooperativa. A maneira de descascá-las, _____ não vai mudar quando entrar _____ ação a indústria de fritura e _____ de Cotia. As pequenas máquinas de _____ batatas das lanchonetes deixam de _____ remover 10% da casca. As _____ muito maiores da indústria continuarão _____ fazer o mesmo. Segundo a McDonald's, um pouco de casca _____ essencial para dar gosto mais pronunciado _____ batata que ela oferece.

F. Situação:

Você é um executivo de uma empresa concorrente americana. Escreva um memorando ao seu colega americano que o enviou ao Brasil para averiguar se há possibilidade de se considerar um investimento neste país, dizendo se realmente o produto vendido é exatamente igual ao americano; se não fôr, explique quais são as diferenças; mencione também alguns pontos que achou interessante nessa primeira visita.

1C. Caso: Avon

Caso II
ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS — AVON*

1 A AVON E SEUS PRODUTOS

Em 1886, David McConnel — jovem vendedor de livros em domicílio — fundava na Ilha de Manhattan, em New York, a California Perfume Company, colocando em prática algumas idéias novas para vender produtos de porta em porta. Primeiramente, em vez de vendedores itinerantes para cobrir a área, contratou mulheres — um passo largo numa época em que o lugar das mulheres era atrás da porta, atendendo as campainhas, e não as tocando. McConnel também aceitou um risco quando escolheu vender produtos de beleza.

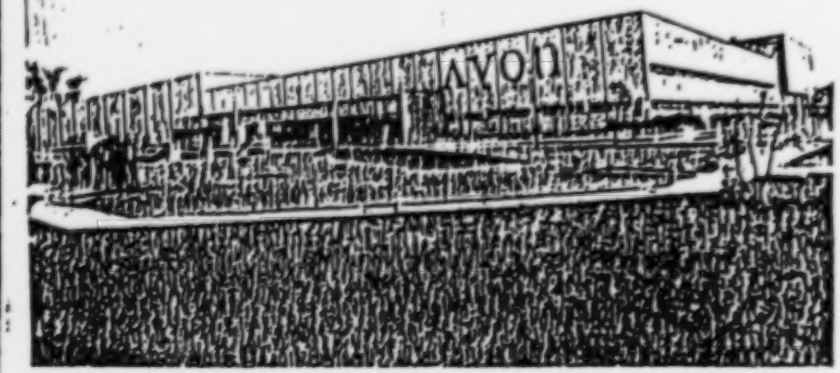
McConnel confiava a venda de seus perfumes, e depois cosméticos, somente a mulheres que os revendiam de porta em porta. Poucas mulheres usavam maquilagem no século XIX e, mesmo para as mais atrevidas, a escolha de produtos de beleza era limitada. Uma pomada pegajosa de glicerina e água de rosas servia para amaciar as mãos, folhas de rosa turca podiam ser usadas para colorir o rosto e os lábios levemente, um tipo de esmalte transparente era aplicado ao rosto e dava à pele um brilho leve, como se estivesse encerada. Havia também bolachas de arsênico para passar no rosto, para aqueles que não temiam a queda dos cabelos e davam tudo para ter uma pele mais branca.

A atividade desenvolvida então por McConnel encontrou expansão tão significativa que em 1900 a empresa já contava com mais de 10.000 revendedoras e passava a chamar-se Avon Products, devido a uma admiração de seu fundador para com Shakespeare, que era natural de uma província inglesa chamada Stratford-upon-Avon.

A Avon desempenhou papel-chave na popularização dos cosméticos e perfumes. Anos atrás, uma mulher respeitável pensaria duas vezes antes de comprar um produto de beleza numa loja. Mas, na intimidade de sua casa, servida por outra mulher, geralmente comprava satisfeita. Depois da Primeira Guerra Mundial, muitas mulheres começaram a recorrer abertamente aos cosméticos. Enrolavam os cabelos, usavam saias curtas e produtos de beleza. Atualmente, a Avon é a principal produtora mundial de cosméticos, produtos para toucador, *lingerie*, perfumes e bijuterias.

Hoje, operando em mais de 30 países, a Avon possui subsidiárias em New York, Paris, Londres, Roma, México e São Paulo.

A subsidiária paulista possui 2.000 empregados e ao redor de 100.000 revendedoras autônomas; aqui a Avon é líder inconteste do mercado brasileiro de cosméticos, realizando um faturamento duas vezes maior do que sua principal concorrente — a Christian Gray —, uma vez que a Yardley e a Revlon resolveram abandonar o mercado brasileiro em 1982 e 1981, respectivamente, por não terem conseguido obter o retorno de seus investimentos e terem sempre estado operando com prejuízos.



Nos Estados Unidos a marca Avon lidera aproximadamente 85% do mercado de porta em porta para os cosméticos e produtos de toucador, e 20% do mercado total. O volume de vendas aí é quase duas vezes a soma do volume de vendas da Revlon e da Max Factor, os mais próximos maiores produtores de cosméticos.

* Elaborado por Marcos H. N. Cobra com a colaboração de Luiz Maurício de Andrade Silva, Mariza Cardoso e a participação especial de Prof. Hamilton Madureira Vilella.

BEST COPY AVAILABLE

2 A ESTRATÉGIA DE MERCADO DA AVON

2.1 Evolução Histórica da Venda de Porta em Porta

DESIGNAÇÃO	FUNÇÃO/ORIGEM
Pano da linha	Negociavam apenas panos de linho.
Marinheiro	Tripulantes de barcos portugueses que se dedicavam ao comércio em geral: panos, quinquilharias etc.
Bufarinheiro	Vendedor ambulante de quinquilharias.
Matraca	Esse nome surgiu devido ao tec-tec que o vendedor fazia com sua vara de medir pano, para despertar a atenção da freguesia.
Canastreiro	Alcunha que designava as canastras, mercadorias que levavam quando se destinavam ao interior.
Miçangueiro	Esse cognome sugere a mercadoria mais avultada de seus baús, as miçangas.
Barateiro	Cognome satírico advindo da afirmativa: "É barato, freguês."
Corneta	Alguns substituíam a matraca ou vara por uma corneta, daí esse nome.
Turco de prestação	Essa designação surgiu após a imigração de sírios e libaneses registrados aqui como turcos; como grande parte se dedicava à mascateação, a designação generalizou-se.
Grego	Apelido daqueles que se dedicavam ao comércio e eram louros, alonados como os ingleses ou ciganos.
Poliglota	Cognome registrado por Euclides da Cunha, em *Contrastes e Confrontos*.
Russo ou judeu da prestação	Designação do mascate judeu.
Contrabandista	Apelido dado ao mascate devido às mercadorias contrabandeadas.
Italiano	Apelido dado aos mascates italianos.
Bombeiro	No Rio de Janeiro, vendedor ambulante, negociante de mercadoria ordinária (bomba).

BEST COPY AVAILABLE

(Continuação)

DESIGNAÇÃO	FUNÇÃO/ORIGEM
Quitandeiro	Apelido dado no Rio de Janeiro aos vendedores ambulantes.
Pombeiro	Comerciante que atravessava o sertão mercadejando com os índios; vem da expressão africana *pombe kimbundu* = mensageiro.
Carcamano	Aplicado aos mascates no Ceará.
Caneludo	Mascates e comerciantes do Recife eram assim chamados no decurso da Guerra dos Mascates.
Mascate	A mais popular alcunha. O vocabulário surgiu através de navegadores asiáticos aqui aportados, pois em 1507 os portugueses apoderaram-se da cidade de Mascate na costa sul do Golfo de Omã, na Arábia, conservando-a sob seu domínio até 1658, havendo ali um núcleo de mercadorias.
Biscateiro ou cameló	Vendedor ambulante que transporta a sua própria barraca ou tabuleiro para os pontos de maior movimento das cidades, ou fazendo a venda de casa em casa.
Caixeiro-viajante	Comerciante atacadista que percorre as estradas com seu Ford-bigode.
Vendedor	Negociante de mercadorias no comércio atacadista ou varejista.
Revendedora, comerciante, varejista	Revendedores por conta própria, que utilizam o seu tempo disponível de acordo com sua conveniência; dirigem seu próprio negócio, arcando com as despesas e os riscos; obtêm os seus ganhos através da diferença entre o preço que pagam pelas mercadorias adquiridas e o preço de revenda; pagam os impostos que incidem sobre sua atividade comercial, em especial o ICM. Normalmente são pessoas que podem comercializar diversos produtos de diferentes empresas ou marcas.

2.2 A Revendedora Autônoma de Produtos Avon

Os produtos Avon são comercializados por revendedoras que operam em todo o Brasil pelo sistema de vendas de porta em porta. Essas mulheres comercializam por conta própria, não possuem nenhum vínculo empregatício com a empresa e são atendidas pelas Promotoras de Vendas, também espalhadas por todo o País, estas, sim; funcionárias da Avon.

Cada revendedora atende à sua clientela em uma área geográfica, de preferência, nas proximidades de sua residência. Remete seus pedidos de compra de mercadorias à Avon. As revendedoras possuem, também, via de regra, uma equipe de vendedoras autônomas que trabalham sob supervisão direta sua.

A Avon atende aos pedidos de compras de mercadorias enviados pelas revendedoras, mediante a emissão de notas fiscais, a preço de fábrica.

A revendedora, de posse das mercadorias compradas, leva os produtos às suas clientes, que os revende pelo preço de venda ao consumidor e obtém assim sua margem de lucro de aproximadamente 30% ou mais. As despesas de frete e ICM devido ao Estado onde ela opera são pagas pelas revendedoras.

As promotoras são encarregadas de organizar reuniões periódicas com as revendedoras, para promoverem os produtos. Tais reuniões acontecem quando se dá o término e o início de campanhas de vendas (períodos de três semanas). Nos Estados Unidos, as revendedoras comercializam em ciclos de duas semanas. Em outros lugares, como no Brasil, os ciclos são de três semanas. Observa-se que em tais períodos ou campanhas os preços dos produtos são especiais, também chamados de ofertas.

A cada nova campanha de vendas, novos produtos são apresentados às revendedoras que participam das reuniões, e a elas são vendidos os catálogos e produtos de demonstração incluídos na campanha em vigência. No início da década de 80, havia aproximadamente 450.000 revendedoras nos Estados Unidos e Canadá, 100.000 no Brasil e 850.000 em 17 outros países, onde a Avon mantém suas operações. Hoje, esse verdadeiro exército comporta no mundo mais de 1,3 milhões de pessoas.*

2.3 Participação no Mercado por Segmentos

A participação dos produtos Avon nos diversos segmentos de mercado de produtos de beleza e higiene é a seguinte:

*1. Maquilagem**	*Participação*
Avon	35,0%
Christian Gray	20,1%
Helena Rubinstein	10,7%
Max Factor	7,5%
Outros	26,7%
TOTAL	100,0%

2. Colônias	*Participação*
Avon	45,3%
Rastro	14,7%
Christian Gray	13,7%
Contouré	7,4%
Outros	18,9%
TOTAL	100,0%

3. Talcos	*Participação*
Avon	44,2%
Johnson & Johnson	28,6%
Gessy/Palmolive	13,0%
Outros	14,2%
TOTAL	100,0%

4. Desodorantes	*Participação*
Avon	21,7%
Rastro	19,3%
Avanço	18,6%
Outros	40,4%
TOTAL	100,0%

5. Creme Rinse	*Participação*
Colorama	48,8%
Neutrox	17,1%
Avon	7,3%
Outros	26,8%
TOTAL	100,0%

6. Loção após Barba	*Participação*
Bozzano	46,2%
Avon	25,0%
Água Velva	9,6%
Outros	19,2%
TOTAL	100,0%

7. Xampus	*Participação*
Colorama	52,5%
Johnson & Johnson	13,9%
Seda	12,7%
Avon	10,0%
Outros	10,9%
TOTAL	100,0%

Fontes: *O Estado de S. Paulo, 18-1-83.*
CAMPOS, Vera. Táticas e estratégias para venda: o charme da sedução. *Mercado bal*, jun./ago. 1983, p. 6-13.
IPPM – Instituto Paulista de Pesquisa de Mercado – respostas múltiplas.

* Catálogo da Avon Internacional e da Revista *Aerosol & Cosméticos*, nº 27, p. 10, maio./jun. 1983.

BEST COPY AVAILABLE

3 UMA LINHA DE PRODUTOS SEMPRE INOVADORA

Uma corrente contínua de novos produtos é vital para as vendas dos produtos Avon, pois assim permite às revendedoras novos motivos de visita às suas respectivas clientes, campanha por campanha.

Linha masculina - Avon For Men.

Linha de tratamento de pele - Accolade.

Somente em 1982, aproximadamente 150 novos produtos foram comercializados.

A Avon comercializa, hoje, 900 produtos somente em sua linha de cosméticos e oferece garantia incondicional de qualidade às consumidoras.

A empresa é tão confiante em sua matéria-prima que foi a primeira companhia de cosméticos a colocar voluntariamente a lista dos ingredientes nas etiquetas e embalagens dos produtos.

As consumidoras dos produtos Avon podem hoje também adquirir produtos como artigos de bijuterias e *lingerie*.

4 A VENDA DE PORTA EM PORTA: OPORTUNIDADE EM TODOS OS SEGMENTOS*

Embora a Avon ocupe posição de destaque entre as indústrias brasileiras de cosméticos, isso não impede que as suas congêneres também encontrem fórmulas sempre inovadoras de crescimento, o que é indispensável para atrair a atenção dos consumidores de cosméticos.

Uma das congêneres que procura manter-se em níveis elevados de produção é a Max Factor que lançou os produtos da linha *Self Defense*, criados especialmente para o combate à poluição. Mais recentemente, a Max Factor lançou o *Blue Mask*, produto inovador que promete renovação da pele através do *peel off*.

A Marchand, responsável pelo desodorante Três Brutt, ampliou sua linha de produtos que era composta de apenas cinco itens em 1977 – 98% do seu faturamento provenientes de desodorantes – para uma linha de 18 itens.

Sua participação de mercado de desodorante caiu para 50%, embora suas vendas tenham evoluído com o lançamento de novas versões.

A Roche, através de sua divisão de cosméticos Pantene, conquistou excelente imagem de marca no disputado segmento de produtos destinados ao tratamento dos cabelos.

"A preocupação com a calvície cria um bom mercado. O homem não tem preconceito contra esse tipo de produto, o que existe é falta de hábito", avalia Michael Berinyer, Gerente de Marketing da Pantene.

Já o Laboratório Homeopático Almeida Prado, que lançou em 1966 uma linha de cosméticos à base de produtos naturais, composta por 16 artigos, assegura que não tem grande interesse num rápido desenvolvimento da linha. Mesmo assim, ela já respondia em 1978 por 10% de todo o faturamento da Almeida Prado.

---

* CAMPOS, Vera. Táticas e estratégias para venda e charme da sedução. *Mercado Global*, Jun./ago. 1983, p. 6-13.

BEST COPY AVAILABLE

5 A VANTAGEM DA VENDA DE PORTA EM PORTA

Esses são alguns dos resultados de pesquisas domiciliares realizadas em outubro de 1982 pelo IPPM – Instituto Paulista de Pesquisas de Mercado –, que se estenderam a toda a área demográfica da capital de São Paulo e reuniram amostras de 500 entrevistas, divididas por classes sócio-econômicas (classes A/B e C/D com entrevistas de cada uma) e por grupos etários de 18 a 29 anos: 200 entrevistas; de 30 a 49 anos: 200 entrevistas; de mais de 50 anos: 100 entrevistas).

Diante da sua distribuição, a amostra é plenamente representativa do mercado pesquisado. No entanto, pode-se observar que mais de 50% das mulheres consultadas não fazem uso de maquilagem ou cremes.

6 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Não existem dados que oficializam a estratificação do mercado de cosméticos no Brasil, mas, de acordo com estimativas de Max Factor,* ele se subdivide em:

- prestígio (17%): Max Factor, Helena Rubinstein, Payot, Germaine Monteil e Coty;
- intermediário (50%): Pond's, Algemarin, Jean Parre, Rastro, Bozzano e Natura;
- porta em porta (43%): Avon, Christian Gray e Natura.

De acordo com estimativas do setor, as indústrias de cosméticos (excluindo itens de toucador) movimentaram em 1982 cerca de 200 bilhões de cruzeiros. Os fabricantes consultados são unânimes em considerar a Avon como participante de um segmento à parte, constituído por um público pertencente às faixas C e D (a própria empresa, porém, não concorda com essa afirmação).

Outras, como a Max Factor, dirigem-se ao público das camadas B1 e A, com ganhos superiores a cinco salários mínimos, potenciais consumidores de marcas de prestígio. Em face do atual momento econômico do País, é patente a evasão de consumidores desse segmento, em busca de marcas de preços inferiores. Basta recordar a saída de duas empresas de renome mundial em qualidade e preços altos, Revlon e Yardley, antes detentoras de 27% do mercado de prestígio no Brasil.

Em função da substituição de marcas, o segmento com possibilidade de maior crescimento é o intermediário.

O sistema porta em porta, com seu enfoque sobre preços baixos, está voltado ao grande mercado potencial, de faixa de renda abaixo de cinco salários; tem apresentado crescimento, uma vez que esse público foi o que menos sofreu com a queda de poder aquisitivo dos últimos três anos.

As fragrâncias e os artigos de maquilagem são produtos com maior penetração no mercado brasileiro graças a seu rápido desenvolvimento e fácil assimilação, além de exigir bem menos trabalho de comercialização e desenvolvimento do que

* Revista *Mercado Global*, ano X, jul/ago. 1983, p. 6-13

uma linha de tratamento de pele. Esta é menos difundida no Brasil, pela complexidade exigida pelos lançamentos, que requerem muito didatismo em sua divulgação.*

7 O DESEJO DA ETERNA JUVENTUDE

Responsável por pelo menos 80% do consumo de cosméticos no Brasil, a mulher continua colaborando para o crescimento das indústrias do setor, em plena fase de recessão econômica e de retração generalizada do mercado. Mais liberadas, economicamente ativas, participantes, elas ainda conservam o traço milenar característico de preservação da estética?

A motivação de consumo de artigos de maquilagem e cremes de tratamento de beleza é a mesma: evitar ou amenizar o envelhecimento?

Há, porém, um problema: "O cosmético acena com promessas de rejuvenescimento, preocupação crescente nas mulheres a partir dos anos 30. Uma vez que os efeitos dos produtos não são mágicos, a troca de marcas é constante, traduzindo-se em ausência de fidelidade por parte da consumidora brasileira."**

O estudo de participação de mercado aponta a marca Avon como líder absoluta do mercado paulistano, dominando as categorias de maquilagem e cremes (hidratantes, de limpeza e para as mãos). Estudos complementares do IPPM mostram que em "batons", 62,8% das mulheres ouvidas utilizavam a marca Avon, enquanto a segunda colocada, Christian Gray, responde por 6,1%. Em *blush*, o Avon é consumido por 50,5% das entrevistadas, ao passo que Helena Rubinstein, na segunda posição, registra 8,4%. Com relação a cremes, 33,8% fazem uso de cremes hidratantes Avon, enquanto 10,3% usam Leite de Aveia Davene.

8 O PAPEL DA REVENDEDORA DE PORTA EM PORTA DE PRODUTOS AVON

A revendedora de produtos Avon é até um remédio contra solidão das cidades grandes; oferece bate-papos, troca de idéias e favorecem desabafos. A grande propensão à compra de produtos oferecidos pelo sistema de porta em porta, "com grande penetração nas camadas C e D", deve-se também provavelmente aos problemas financeiros familiares que obrigam, de um lado, as esposas a um trabalho de tempo parcial e, de outro, à própria solidariedade das pessoas de baixa renda de se ajudarem.

"Sem dúvida alguma, o êxito da comercialização de cosméticos no Brasil se dá através da compra assistida. A consumidora ainda não se sente segura para tomar sozinha uma decisão de compra, em especial com relação a produtos de prestígio, e conta com o auxílio das revendedoras. Por esse motivo, o auto-serviço é o canal de distribuição menos indicado."***

* Revista *Mercado Global*, jul./ago. 1983, p. 6-13.
** Revista *Mercado Global*, nº 55, ano X, jul./ago. 1983, p. 9.
*** Ibidem, p. 13.

BEST COPY AVAILABLE

CONSUMO DE CREME DE LIMPEZA EM SÃO PAULO, CAPITAL / OUTUBRO - 82

(Qual o creme de limpeza que a sra. está usando?)

	TOTAL	CLASSE		IDADE		
	(63)	A/B (47)	C/D (16)	18/29 (29)	30/49 (27)	50 e + (7)
MARCA	%	%	%	%	%	%
Avon	28,6	27,7	31,3	34,5	29,6	–
Natura	12,7	14,9	6,3	6,9	11,1	42,9
Pond's	7,9	6,4	12,5	6,9	7,4	14,3
Christian Gray	6,3	6,4	6,3	–	11,1	14,3
Daya	4,8	4,3	6,3	10,3	–	–
Leite de Rosas	4,8	4,3	6,3	3,4	7,4	–
Helena Rubinstein	4,8	4,3	6,3	–	11,1	–
Standar	3,2	4,3	–	3,4	3,7	–
Nivea	3,2	2,1	6,3	6,9	–	–
Max Factor	3,2	2,1	6,3	3,4	3,7	–
Leite de Colônias	3,2	4,3	–	–	3,7	14,3
Outros (com uma citação)	7,9	6,4	12,5	10,3	7,4	–
Não se lembram	9,5	12,8	–	13,8	3,7	14,3

Fonte: IPPM – Instituto Paulista de Pesquisas de Mercado.

PRINCIPAIS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE CREMES DE LIMPEZA NA CAPITAL (SP)

(Onde a sra. compra creme de limpeza?)

	TOTAL	CLASSE		IDADE		
	(63)	A/B (47)	C/D (16)	18/29 (29)	30/49 (27)	50 e + (7)
LOCAL	%	%	%	%	%	%
Revendedor/na porta	47,6	48,9	43,8	55,2	44,4	28,6
Perfumaria	22,2	14,9	43,8	31,0	18,5	–
Farmácia	6,3	6,4	6,3	10,3	3,7	–
Supermercado	6,3	6,4	6,3	–	7,4	28,6
Mappin	3,2	4,3	–	–	7,4	–
Outros (com uma citação)	9,5	12,8	–	–	18,5	14,3
Não se lembram	4,8	0,4	–	3,4	–	28,6

Fonte: IPPM – Instituto Paulista de Pesquisas de Mercado.

CONSUMO DE CREMES PARA MÃOS EM SÃO PAULO, CAPITAL / OUTUBRO - 82

(Que creme para as mãos a sra. está usando?)

	TOTAL	CLASSE		IDADE		
	(129)	A/B (74)	C/D (55)	18/29 (54)	30/49 (58)	50 e + (17)
MARCA	%	%	%	%	%	%
Avon	42,6	39,2	47,3	44,4	46,6	23,5
Nivea	14,0	12,2	16,4	16,7	10,3	17,6
Christian Gray	6,2	5,4	7,3	3,7	8,3	5,9
Daya	3,9	4,0	3,6	5,6	3,4	–
Vaseriol	3,1	5,4	–	–	6,9	–
Johnson & Johnson	2,3	2,7	1,8	1,9	3,4	–
Bebny	2,3	2,7	1,8	1,9	3,4	–
Dovene	2,3	1,4	3,6	1,9	1,7	5,9
Outros (com menos de três citações)	14,7	17,6	10,9	16,7	10,3	23,5
Não se lembram	8,7	9,5	7,3	7,4	6,2	23,5

Fonte: IPPM – Instituto Paulista de Pesquisas de Mercado.

PRINCIPAIS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE CREME PARA MÃOS NA CAPITAL (SP)

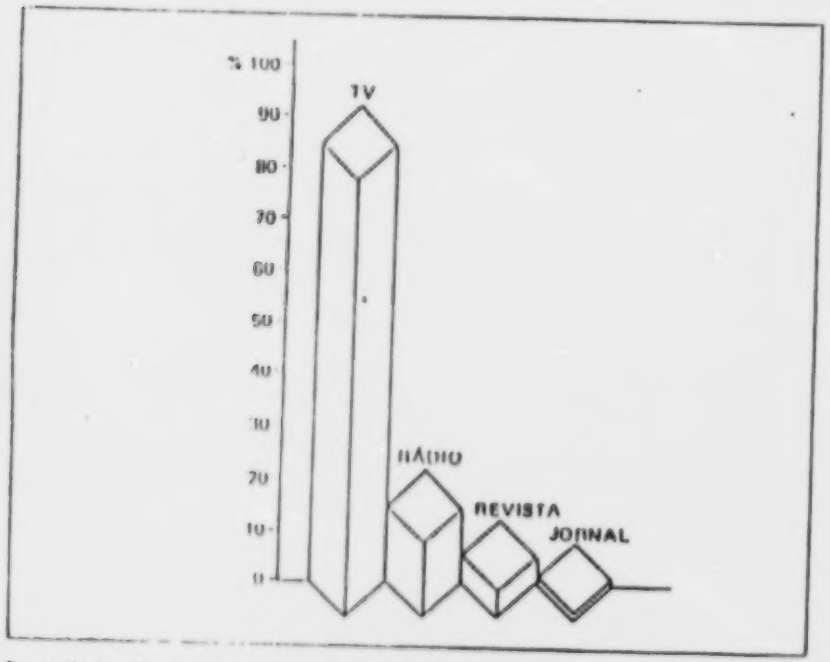
(Onde a sra. compra creme para as mãos?)

	TOTAL	CLASSE		IDADE		
	(129)	A/B (74)	C/D (55)	18/29 (54)	30/49 (58)	50 e + (17)
LOCAL	%	%	%	%	%	%
Revendedora/na porta	51,9	44,6	61,8	51,9	62,1	17,6
Perfumaria	16,3	20,3	10,9	20,4	8,6	29,4
Farmácia	10,9	12,2	9,1	9,3	10,3	17,6
Supermercado	10,1	10,8	9,1	7,4	12,1	11,8
Não se lembram	10,9	12,2	9,1	11,1	6,9	23,5

Fonte: IPPM – Instituto Paulista de Pesquisas de Mercado.

BEST COPY AVAILABLE

Em oposição à Avon, boa parte do setor de cosméticos, classificados como de Perfumaria e Higiene Pessoal, investe maciçamente em mídia impressa e eletrônica:



Fonte: Revista *Mercado Global*, nº 55, Ano X, jul./ago. 1983, p. 8.

PERFUMARIA E HIGIENE PESSOAL
(excluída a linha infantil)
INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO / 1982
(em Cr$ 1.000)

MÍDIAS	INVESTIMENTO (em Cr$ 1.000)	%
TV	14.888.434	80,4
Rádio	2.593.832	14,0
Revista	904.134	5,2
Jornal	65.120	0,4
Total	18.511.520	100,0

Fontes: LEDA / Revista *Mercado Global*, nº 55, ano X, jul./ago. 1983, p. 8.
Tabela: Rede Globo - DSM – Análise de Mercado.

9 COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO

A empresa hoje não investe absolutamente nenhuma parte de seu faturamento em propaganda, através das mídias televisão, rádio, jornais, revistas e *outdoors*.

Toda a sua propaganda e promoção de vendas é dirigida através de folhetos e catálogos, criados dentro da organização.

Os folhetos e catálogos constituem-se em uma exposição dos produtos e as ofertas, assim como programas de incentivo e apoio às revendedoras, conhecidos por elas como "Auxiliares de Negócios". Esses catálogos são vendidos pela Avon às suas revendedoras e elas os utilizam junto às suas freguesas.

Através de impressos, também são apresentados "guias de cores e maquilagem" (sugestões de tonalidades, explicações de uso).

Em 1981, a Avon distribuiu uma média de 25 milhões de catálogos por campanha, em 17 países.

Também por intermédio dos impressos, a Avon realiza as campanhas de lançamento de novos produtos.

"Há três anos a Avon não faz propaganda de seus produtos, para não cansar a consumidora e desgastar a imagem da empresa", afirma o Gerente Geral da em-

pesa. No entanto, seus níveis anuais de crescimento têm cumprido a meta prevista dos 8% reais. João Maggioli, Gerente Geral, prefere não citar mais números ou colocar as cartas na mesa, mas assegura que a venda de porta em porta, técnica utilizada pelas revendedoras dos produtos Avon, em 33 países e nos 25 anos de Brasil, é altamente indutora de compra: junte-se a qualidade dos produtos, aliada a preços baixos (em abril de 1983, o preço mais elevado não ultrapassava Cr$ 2.500,00) e está montado o tripé do sucesso.

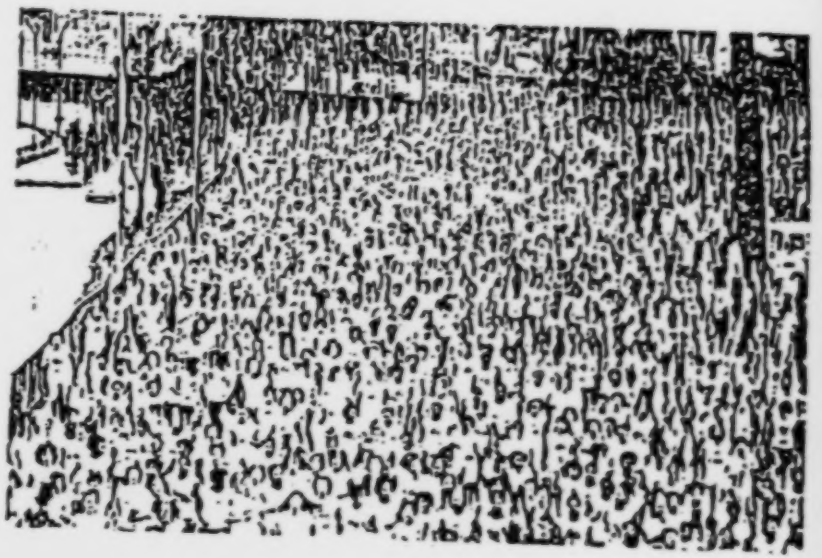
Como apoio às vendas à consumidora final, a empresa tem investido em promoções e eventos, como, por exemplo, as "Corridas Avon"; "há quatro anos colaborando na difusão do esporte feminino e fortalecendo a sua imagem", finalizou Maggioli.

As vencedoras da 7ª Corrida Avon

É importante lembrar, no entanto, o papel da propaganda e particularmente da propaganda pela televisão na estratégia de lançamentos e sustentação de produtos de consumo em massa. As empresas não deixam de utilizar esse veículo quando pretendem atingir um público maior, causando grande impacto num curto período de tempo.

Entre essas empresas, está a própria Avon que, quando entrou no mercado brasileiro, realizou grande campanha publicitária cuja mídia se apoiava principalmente na televisão. Quem não se lembra do "din-don" do "Avon Chama", que marcou definitivamente a imagem da empresa desde meados da década de sessenta?

BEST COPY AVAILABLE



10 PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E TESTE DE PRODUTO

No centro de pesquisas da Avon, um conceito de produto é gerado pelo pessoal de Marketing, estudado pelos Microbiologistas, Químicos, Toxicólogos e outros cientistas. Eles praticam seus conhecimentos especializados em busca de novos avanços tecnológicos para a formação de novos produtos que satisfaçam inteiramente aos padrões da Avon.

Na Avon, um produto pode levar de dois a cinco anos para ser desenvolvido; metade desse tempo é gasta para testá-lo.

São realizados testes de estabilidade, pureza, suavidade, reações às mudanças de temperatura e outros. Os testes em que mais se concentram os técnicos são aqueles que irão determinar a segurança do consumidor. São os testes químicos, supervisionados por dermatologistas, e os testes de amostra. Os testes de amostra são feitos mediante aplicações que visam detectar prováveis irritações da pele. São realizados cerca de 60.000 testes de amostra por ano para que seja assegurada a inofensibilidade dos produtos, quando usados de acordo com as instruções.

A empresa também testa os produtos junto aos consumidores, visando obter respostas como: os produtos cheiram bem? Como se sente quem os usa? São fáceis ou não de serem usados? As instruções são facilmente compreendidas? São melhores do que os produtos da concorrência?

Controle de qualidade

11 CONTROLE DE QUALIDADE

Desenvolvido um produto, os cientistas da Avon escrevem um livro sobre ele.

Este livro contém uma coleção extremamente detalhada de esquemas, diagramas e fórmulas que dão as especificações precisas para a preparação do produto e os meios exatos de sua produção. Cópias são enviadas às fábricas e o livro de instruções é seguido rigorosamente em cada passo da produção, para que todas as unidades do produto sejam exatamente iguais.

A Avon recebe as especificações não só dos produtos, mas também do *design* da embalagem, em pacotes fechados vindos dos Estados Unidos, uma receita (de produto e embalagem) para cada produto.

Essa rigorosidade em manutenção de um padrão específico é que faz com que a Avon mantenha um relacionamento especial com seus fornecedores para a confecção das embalagens.

A empresa investe em seus fornecedores para junto a eles chegar aos elevados índices de qualidade das embalagens dos produtos.

Em contrapartida a Avon exige assiduidade impecável nas entregas e padrão de qualidade nunca dimbuído por defeitos ou falhas.

12 O PERFIL DA TÍPICA REVENDEDORA DOS PRODUTOS AVO

É uma mulher de classe média baixa, idade entre 25 e 44 anos; em geral casada, possui filhos e dispõe de tempo para o exercício de atividade independente, por conta própria.

Como já foi dito, a revendedora não recebe nenhum benefício da empres ao contrário, paga os produtos e o material promocional que adquire, além de nã possuir nenhum vínculo empregatício com a Avon.

Ela planeja seu trabalho de acordo com as campanhas de vendas que total zam 18 por ano, cada uma num período de 21 dias.

As revendedoras mantêm uma atividade de, em média, 15 horas por seman que cobrem, de preferência, a área geográfica onde moram.

Do total das revendedoras que hoje comercializam os produtos da Avo apenas um terço exerce esta função há três anos.

Elas revendem os produtos aos preços que desejam, embora a maioria prefi seguir as sugestões de preço existentes nos catálogos.

Tem-se observado que muitas revendedoras estão estocando produtos, co o intuito de provisionar equipes de revendedoras por elas mantidas, ou seja, as re vendedoras formam suas próprias equipes de novas revendedoras, dando-lhes part de sua margem de lucro, que é de aproximadamente 30%.

A Avon não se opõe a esse tipo de organização, pois as revendedoras sã consideradas pequenas comerciantes, que dirigem seu próprio negócio e assumem os riscos de sua atividade.

BEST COPY AVAILABLE

NÚMERO DE VENDEDORES EM ALGUNS PAÍSES QUE POSSUEM POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA APROXIMADA À DO BRASIL.

PAÍSES / DADOS	Nº TOTAL DE VENDEDORES	% SOBRE POPULAÇÃO*	Nº DE VENDEDORES AUTÔNOMOS	Nº DE VENDEDORES ASSALARIADOS	OUTROS
CANADÁ	1.036.000	9,4	155.000	820.000	–
EUA	6.455.000	6,1	800.000	5.226.000	329.000
INDONÉSIA	4.187.215	10,1	3.046.521	591.105	548.149
BRASIL **	2.855.000	5,0	1.192.399	1.463.721	–
ALEMANHA (OCID.)	2.226.000	8,4	534.000	1.725.000	67.000
ESPANHA	1.217.700	9,2	469.400	541.800	186.500
JAPÃO	7.253.500	13,9	2.032.400	4.597.000	1.224.100
EGITO	628.268	6,5	452.568	173.192	2.508
TUNISIA	74.620	4,6	44.830	26.590	3.200
BOLÍVIA	91.385	6,1	79.722	10.090	1.573
URUGUAI	105.270	9,6	59.779	42.257	3.234
VENEZUELA	532.513	12,3	303.294	176.542	52.577
HONG KONG	247.000	10,5	111.500	112.500	23.000
ISRAEL	95.500	7,2	57.200	36.600	1.600
ÁUSTRIA	220.000	9,0	61.000	219.000	–
BULGÁRIA	138.832	3,1	562	137.895	375
AUSTRÁLIA	597.302	9,8	145.877	447.596	4.229

Fonte: , Year Anual Statistics of Labour, 1981.
* População economicamente ativa.
** Dados estimados (1980).

BEST COPY AVAILABLE

As 30 revendedoras que mais se destacam em volume de compras são premiadas em campanhas denominadas "Círculo de Distinção".

As revendedoras também recebem brindes toda vez que indicam à Avon outras pessoas interessadas em comercializar os seus produtos.

Para não perderem sua autenticidade como donas-de-casa, elas não são treinadas; identificam-se, assim, com suas clientes.

NÚMERO DE VENDEDORES OCUPADOS NO COMÉRCIO (BRASIL)

ANOS / DADOS	POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA (1)	Nº TOTAL DE VENDEDORES (2)	% SOBRE O TOTAL (2 ÷ 1)
1940	14.020.000	460.101	3,1
1950	17.336.000	702.738	4,0
1960	22.750.000	962.224	4,2
1970	29.557.000	1.749.897	5,9
1980	43.797.000	2.656.620*	6,0

* Dado estimado.
Nota: Em 1980, havia no Brasil 1.192.899 pessoas desempenhando atividades no comércio de mercadorias, como autônomas.
Fonte: Sumário de Dados (SP (1977 e 1982) – EMPLASA.

AVON

1. Vamos recontar a história da Avon, usando imperfeito do indicativo sempre que possível, descrevendo seus produtos.

   a. Os produtos do século XIX eram. . . .

   b. Coo as mulheres se enfeitavam nesta época?

2. O comércio porta em porta da Avon é realizado em todo o Brasil. Descreva como se processa o trabalho dessas revendedoras. (Presente do indicativo.)

3. Porque a venda de porta a porta dá oportunidade em todos os segmentos?

4. A vendedora de porta em porta tem um papel importante de participação social na comunidade:

5. Vamos descrever uma típica revendedora dos produtos Avon.

6. Família de palavras

Substantivo	*Adjetivo*	*Verbo*
		confiar (em)
		amaciar
	transparente	
expansão		
		desempenhar (um papel)
revendedora		

atendida (por)

promover

manter

consumidora

inovadora

oferta

desgastar

7. Vamos explicar as palavras ou expressões.

a. produtos de toucador

b. vínculo empregatício

c. via de regra

d. nota fiscal

e. ICM

f. etiqueta

g. embalagem

h. bijuteria

i. congênere

j. calvície

k. compra assistida

l. em contrapartida

n. brinde

8. Vamos colocar as palavras opostas:

   a. atrevido -

   b. transparente -

   c. expansão do mercado -

   d. papel-chave -

   e. popularização de um produto -

   f. prejuíso -

   g. impedir -

9. Vamos fazer suposições para podermos usar as formas do subjuntivo:

   A Avon perderá uma faixa de mercado SE . . . . . .

   Ê possível que os produtos naturais . . . . . .

   Há possibilidade de que o mercado masculino . . . . . .

   É importante que a Avon (testar) . . . . . os produtos com os consumidores.

   É que (realizar) . . . . . testes químicos de qualidade.

   A. revendedora que (querer) . . . . . ter sucesso (dever) . . . . . .

   Se ela (ser) . . . . . uma vendedora típica, poderá ser descrita da seguinte maneira . . . . . .

10. Em um parágrafo relate a sua preocupação com uma possível perda de mercado da Avon no Brasil.

Excerpted from

CULTURAL ASPECTS OF FRANCE:

AN ANTHOLOGY FOR MANAGERS

Compiled by

Marie-Noelle Lahaeye

for

THE JOSEPH H. LAUDER INSTITUTE
OF MANAGEMENT AND INTERNATIONAL STUDIES
The Wharton School and The School of Arts & Sciences
University of Pennsylvania

Under the Sponsorship of the

FRENCH GOVERNMENT

1992

DRAFT

May not be cited or reproduced without permission.

Table of Contents

I. L'Identité française

II. La France et l'Amérique

III. Francophonie

IV. Politique générale de l'opposition

V. Le Socialisme

VI. La Droite

VII. Ecologie

VIII. Le Pen

IX. Maastricht

X. L'Education

XI. Le Chômage

XII. L'Immigration

XIII. Les Agriculteurs

XIV. La Bourgeoisie

XV. Les Femmes

XVI. La Familie

XVII. La Justice

XVIII. La Défense française

XIX. L'Argent

XX. Les Intellectuels

XXI. Air France

XXII. Le pari de Bull

XXIII. TGV: Les nouvelles conquêtes du rail

XXIV. La mue à l'arraché de Thomson